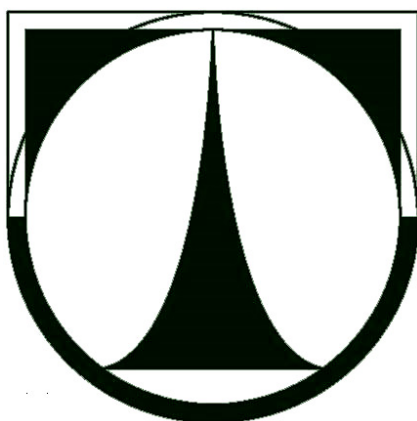


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

2012

Bc. Adéla Lisková

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: Ekonomika a management- N 6208

Studijní obor: Podniková ekonomika - 6208T085

Specializace: Mezinárodní obchod

**Příprava činnosti zahraniční firmy působící v oblasti recyklace  
vzácných kovů**

**The process of starting the business of a foreign company  
dealing with precious metals recycling**

DP-EF-KOB-2012-16

Bc. Adéla Lisková

Vedoucí práce: Ing. Jaroslav Demel, katedra mezinárodního obchodu

Konzultant: Ing. Tomáš Hofman, Nippon PGM Europe s.r.o.

Počet stran: 106

Počet příloh: 3

Datum odevzdání: 4. května 2012

## **Prohlášení**

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 4. května 2012

Adéla Lisková

## **Poděkování**

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Gabriele Hradecké a Ing. Tomáši Hofmanovi za cenné odborné rady a nápady k vypracování této diplomové práce. Dále velice děkuji panu Ing. Jaroslavovi Demelovi za vedení diplomové práce a čas strávený na konzultacích.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se věnuje vzniku společného podniku zahraničních investorů a zahájení jejich činnosti v České republice. Vzhledem k aktuálnosti této práce je sledována příprava činnosti v reálném čase a může tak být velkým přínosem pro možnost představit si, jak dlouhý je proces přípravy zahájení činnosti zcela nového podniku, jaké problémy s ním souvisejí a jak se podnik postavil k jejich řešení. Práce se také zabývá nejpodstatnějšími vlivy, které ovlivňují výsledek hospodaření nově vzniklé společnosti.

Sledovaná společnost podniká v recyklaci vzácných kovů platinové skupiny z katalyzátorů, což je vzhledem k omezenosti těchto zdrojů a zároveň stále zvyšujícím se požadavkům na snižování emisí u automobilů, k jejichž redukci právě kovy platinové skupiny přispívají, jednoznačně vhodná investice do budoucna i ve smyslu zajištění udržitelného rozvoje.

Pro lepší pochopení tématu vstupu a zahájení činnosti nové zahraniční společnosti v ČR jsou součástí diplomové práce i teoretické informace o možnosti vstupu společností na zahraniční trhy, charakteristice podnikatelského prostředí v ČR a vlivu nadnárodních společností na ekonomiku hostitelské země i celého světa.

## **Klíčová slova**

Brownfields, Japonsko, přímé zahraniční investice, mezinárodní, nadnárodní společnosti, společný podnik, Nippon, platina, recyklace.

## **Annotation**

This diploma thesis is dedicated to a joint venture of foreign investors and their business start-up in the Czech Republic. Firstly, it should be emphasized that the topic of this work is very current. That is the reason why all the activities may be watched in the real time. The greatest contribution of this work is that it helps to imagine how long the process of starting the business of completely new foreign company is and what kind of problems one must to deal with. The diploma thesis also applies itself to the most relevant factors that affect the profit or loss of a new company.

The studied company contributes to recycling of precious platinum group metals from catalysts. There is a shortage of these resources as well as still increasing requirements to reduce emissions produced by cars. Platinum group metals contribute to reduction of the mentioned, so it is definitely the right investment for the future, which also contributes to sustainable development.

For a better understanding of the problem of entering the Czech Republic and starting a business here, there are some chapters dedicated to the theoretical information about the possibility of entry into the foreign markets, some dedicated to the characteristics of business environment in the Czech Republic and finally there is included one chapter about the influence of multinational corporations on the host country economy and the whole world.

## **Key Words**

Brownfields, foreign direct investment, international, Japan, joint venture, multinational corporations, Nippon, platinum, recycling.

## Obsah

<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>11</b>
<b>SEZNAM TABULEK .....</b>	<b>12</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>13</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>14</b>
<b>1 VSTUP NA MEZINÁRODNÍ TRHY.....</b>	<b>17</b>
1.1 DŮVODY INTERNACIONALIZACE .....	17
1.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ ZPŮSOB VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY .....	19
1.2.1 Globální rámcové podmínky.....	19
1.2.2 Odvětví a konkurence .....	20
1.2.3 Faktory specifické pro podnik .....	20
1.3 ZPŮSOBY VSTUPU NA MEZINÁRODNÍ TRHY .....	21
1.3.1 Vývoz zboží a služeb .....	22
1.3.2 Formy účasti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice .....	23
1.3.3 Účast podniku na zahraničních trzích spojená s přímou investicí.....	25
<b>2 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE .....</b>	<b>26</b>
2.1 DĚLENÍ PŘÍMÝCH ZAHRANIČNÍCH INVESTIC DLE ZPŮSOBU VSTUPU .....	28
2.1.1 Investice na zelené louce .....	28
2.1.2 Brownfields.....	28
2.1.3 Fúze a akvizice .....	29
2.1.4 Společné podnikání.....	30
2.1.5 Strategická aliance .....	31
2.2 PŘÍMÉ ZAHRANIČNÍ INVESTICE V ČESKÉ REPUBLICE .....	31
2.3 CZECHINVEST .....	33
<b>3 PODNIKATELSKÉ PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE .....</b>	<b>34</b>
3.1 VÝVOJ INVESTIČNÍHO PROSTŘEDÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	35
3.2 KONKURENCESCHOPNOST PODNIKATELSKÉHO PROSTŘEDÍ .....	36
3.3 SYSTÉM INVESTIČNÍCH POBÍDEK V ČESKÉ REPUBLICE .....	37
3.3.1 Zákon o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb.....	37
3.3.2 Návrh novely Zákona č. 72/2000 Sb. o investičních pobídkách.....	40
<b>4 NADNÁRODNÍ KORPORACE .....</b>	<b>42</b>
4.1 VÝZNAM NADNÁRODNÍCH SPOLEČNOSTÍ.....	43
4.1.1 Vliv přítomnosti nadnárodních společností na ekonomiku hostitelské země .....	43
4.1.2 Nadnárodní společnosti a jejich vliv na světovou ekonomiku .....	44

4.1.3	Výhody plynoucí pro společnosti, které jsou součástí nadnárodního korporace.....	45
<b>5</b>	<b>PRŮMYSLOVÉ ZÓNY.....</b>	<b>46</b>
5.1	PRŮMYSLOVÉ ZÓNY V LIBERCI .....	48
<b>6</b>	<b>NIPPON PGM EUROPE S.R.O. ....</b>	<b>51</b>
6.1	SPOLEČNÍCI SPOLEČNOSTI NIPPON PGM EUROPE S.R.O. ....	51
6.1.1	<i>Dowa Metals &amp; Mining Co., Ltd.</i> .....	52
6.1.2	<i>Tanaka Kikinzoku Kogyo K.K.</i> .....	52
6.1.3	<i>Toyota Tsusho Europe S.A.</i> .....	53
6.2	SÍDLO A JEDNATELÉ SPOLEČNOSTI .....	53
6.3	HLAVNÍ CÍL SPOLEČNOSTI NIPPON .....	54
6.4	VSTUP SPOLEČNOSTI DO ČESKÉ REPUBLIKY .....	55
6.4.1	<i>Motiv společnosti pro vstup do ČR</i> .....	55
6.4.2	<i>Forma vstupu společnosti do ČR</i> .....	58
6.4.3	<i>Problémy spojené se zahájením činnosti v ČR</i> .....	59
6.4.4	<i>Předmět činnosti</i> .....	60
6.5	PLATINA A JEJÍ VÝZNAM.....	61
6.5.1	<i>Recyklace platinových kovů PGM</i> .....	62
	<i>Dopad těžby a recyklace PGM na životní prostředí</i> .....	62
6.6	REKONSTRUKCE VÝROBNÍ HALY A POŘIZOVÁNÍ TECHNOLOGIE .....	63
6.6.1	<i>Vysvětlení práce s kurzy ve společnosti Nippon</i> .....	66
	<i>Ochrana před kurzovými riziky</i> .....	67
6.7	LIDSKÉ ZDROJE .....	68
6.7.1	<i>Restart v Libereckém kraji</i> .....	70
6.7.2	<i>Restart v Libereckém kraji a společnost Nippon</i> .....	72
6.8	CHARAKTERISTIKA ČINNOSTI SPOLEČNOSTI NIPPON PGM EUROPE S.R.O.....	73
6.8.1	<i>Průběh zpracování dodaného materiálu</i> .....	73
6.8.2	<i>Platby za provedení zušlechtnění</i> .....	75
6.9	KALKULACE NÁKLADŮ .....	77
6.9.1	<i>Kalkulace nákladů společnosti Nippon</i> .....	78
6.9.2	<i>Položky nákladů podstatně ovlivňující hospodářský výsledek</i> .....	79
6.10	AKTUÁLNĚ ŘEŠENÝ PROBLÉM: JAZYKOVÁ VYBAVENOST ZAMĚSTNANCŮ .....	80
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>84</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>88</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>95</b>



## Seznam zkratek

ČNB:	Česká národní banka
Dowa:	Dowa Metals & Mining Co., Ltd.
DPH:	Daň z přidané hodnoty
EU:	Evropská unie
JPY:	Japonský jen
MNC:	Multinacionální korporace
Nippon:	Nippon PGM Europe s.r.o. (Bude-li v textu označena společnost pouze slovem Nippon, pak má vždy autor na mysli společnost Nippon PGM Europe s.r.o.)
OECD:	Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
OP LZZ:	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
PZI:	Přímé zahraniční investice
PGM:	Platinum group metal (Kovy platinové skupiny)
Tanaka:	Tanaka Kikinzoku Kogyo K. K.
TKG:	Tanaka Kikinzoku Group
TNC:	Transnacionální korporace
TTESA:	Toyota Tsusho Europe S. A.
ÚP:	Úřad práce
USD:	Americký dolar
ZK:	Základní kapitál

## Seznam tabulek

Tab. 1: <i>Podmínky pro získání investičních pobídek .....</i>	40
Tab. 2: <i>Příklad ceny pořízené investice v Kč při různých úrovních měnového kurzu .....</i>	65
Tab. 3: <i>Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč .....</i>	79

## Seznam obrázků

Obr. 1: Vývoj přílivu PZI do ČR.....	32
Obr. 2: PZI do ČR podle zemí od roku 1993 do roku 2010.....	32
Obr. 3: Rozdělení regionů ČR dle míry nezaměstnanosti.....	39
Obr. 4: Vývoj počtu obyvatel japonské národnosti v ČR.....	57
Obr. 5: Toky PGM a produkce CO <sub>2</sub> , SO <sub>2</sub> a celková materiálová náročnost.....	63
Obr. 6: Graf vývoje kurzu CZK/100 JPY od 3.1.2010 do 28.3.2012 .....	64
Obr. 7: Graf vývoje kurzu CZK/EUR od 3.1.2010 do 28.3.2012.....	65
Obr. 8: Konstrukce katalyzátoru.....	74
Obr. 9: Recyklovatelný odpad z katalyzátorů .....	74

# Úvod

Termín, který nejvíce charakterizuje dobu, ve které žijeme, je globalizace. Svět je stále více propojený a zároveň se zvyšuje vzájemná závislost jeho subjektů. Globalizace je charakteristická nejen samotným pohybem zboží, lidí a informací, ale také zvyšující se rychlostí tohoto pohybu a faktem, že čas hraje čím dál menší roli. Obvyklým projevem globalizace je i mezinárodní pohyb kapitálu, o čemž svědčí i statistiky Českého statistického úřadu týkající se České republiky, které jasně prokazují, že v naší zemi je role zahraničního kapitálu velmi důležitá. Podíl firem zahraničních investorů na produkci naší ekonomiky je celkem 42,5 % a jejich podíl na zisku je dokonce 60 % v roce 2009.<sup>1</sup>

O působení firem se zahraničním kapitálem v České republice jsem se přesvědčila i během své odborné praxe v rámci studia a v rámci svých dalších pracovních zkušeností, kdy jsem ve většině případů působila ve společnostech z oblasti automobilového průmyslu, jež z valné většiny byly vlastněny zahraničními investory. Má nejdelší pracovní zkušenost je z firmy založené japonskými investory, ve které jsem vykonávala v rámci studií i odbornou praxi, a které se týkala i má bakalářská práce. Japonské firmy i jejich kultura jsou mi tedy velmi blízké, a i proto jsem se od chvíle, kdy jsem se dozvěděla o záměru společnosti Nippon PGM Co., Ltd. investovat do založení podniku v ČR, zajímala o tento proces, chtěla jsem se dozvědět více o okolnostech zakládání společnosti v ČR zahraničním investorem a zjistit, jak moc se rozcházejí mé teoretické znalosti týkající se přímých zahraničních investic se skutečností, kterou si projdou samotní zahraniční investoři. Toto téma mě zajímalo i proto, že se během celých studií na univerzitě specializuji na obor Mezinárodní obchod a sledovat proces přípravy zahájení činnosti zahraničního investora bylo tak ideální možností jak spojit své teoretické a praktické znalosti.

Společnost Nippon PGM Europe s.r.o. se zabývá poskytováním služby - zušlechtnění materiálu, která připravuje materiál k následné recyklaci, během níž jsou z daného materiálu získávány vzácné kovy platinové skupiny. Recyklace je v poslední době velmi žádanou a dalo by se říct i velmi moderní záležitostí. Zdroje jsou totiž omezené a cílem

---

<sup>1</sup> DUBSKÁ, D. *Vliv zahraničních firem v České republice* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012-01-19. [Vid. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv\\_zahranicnich\\_firem\\_v\\_ceske\\_republice20120119](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv_zahranicnich_firem_v_ceske_republice20120119)

světových organizací jako je např. Organizace spojených národů (dále jen OSN), je stále větší ochrana životního prostředí a tlak na udržitelný rozvoj.<sup>2</sup> Pojem udržitelný rozvoj je nejčastěji vysvětlován pomocí definice Komise OSN pro životní prostředí a rozvoj zveřejněné v tzv. Zprávě Brundtlandové z roku 1987, která ho definuje takto: „*Rozvoj, který zajistí potřeby současných generací, aniž by bylo ohroženo splnění potřeb generací příštích, a aniž by se to dělo na úkor jiných národů.*“<sup>3</sup> Vytvoření podniku přispívajícího k recyklaci vzácných kovů je tedy zcela jistě vhodnou investicí nejen do budoucna.

Příprava činnosti, zkušební provoz a postupný přechod do plného provozu společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. probíhal právě v době vypracování této diplomové práce. Jedná se tedy o aktuální téma, jehož výhodou je možnost veškeré činnosti sledovat v reálném čase a být svědkem flexibilního řešení problémů, které jsou se zahájením provozu spojené. Tato diplomová práce tak umožňuje udělat si lepší představu o délce a obtížnosti zahájení podnikatelské činnosti v ČR.

Diplomová práce se zabývá nejprve obecně vstupem společností na zahraniční trhy, zejména způsobem a motivem vstupu. Pozornost je věnována především přímým zahraničním investicím, což je konkrétně zvolená varianta vstupu společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. na český trh.

Část textu se věnuje i vývoji podnikatelského prostředí v České republice, neboť podoba podnikatelského prostředí v zemi je dána jejím dlouhodobým vývojem a má velký vliv na ekonomickou situaci dané země. Kapitola se věnuje podobě podnikatelského prostředí v ČR a posuzuje, zda je jeho podoba schopná obstát v konkurenci s ostatními státy.

V další části textu je věnována pozornost nadnárodním společnostem, jejich vlivu a přínosu, protože i společnost Nippon PGM Europe s.r.o. je součástí nadnárodní korporace, pro níž je trhem v podstatě celý svět. Význam nadnárodních společností je čím dál větší a tedy i jejich vliv na jednotlivé podniky či státy má rostoucí tendenci. Kapitola se zabývá i výhodami, které mají podniky, jež jsou součástí takového nadnárodního koncernu.

---

<sup>2</sup> *Program OSN na ochranu životního prostředí (UNEP)* [online]. Praha: UNIC, 2005 [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/system-osn/programy-a-dalsi-organy-osn/?i=98>

<sup>3</sup> *Udržitelný rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2008-2012 [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

Zda do země plynou přímé zahraniční investice, závisí na tom, jak moc se země snaží investorům usnadnit vstup na trh, což lze i prostřednictvím nabídky připravených dobře dostupných průmyslových zón. I proto se jedna kapitola této diplomové práce věnuje průmyslovým zónám. Nippon se rozhodl pro investici do založení podniku v Liberci. Pro zahájení své činnosti si vybral nevyužívanou halu jedné ze zakládajících společností. V případě, že by zde však nebyla tato hala k dispozici, tak by společnost jen obtížně hledala v Liberci místo pro svou investici, neboť dvě průmyslové zóny Sever a Jih, které se v Liberci nacházejí, jsou již plně obsazené. Tato kapitola se tedy věnuje i plánům města Liberce týkajících se průmyslových zón, neboť tyto plány velmi ovlivní budoucí vývoj přílivu investic do Liberce a jeho okolí.

Nejpodstatnější část této diplomové práce je věnována samotné společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. a je zaměřena zejména na sledování průběhu přípravy činnosti této společnosti. Práce se věnuje nejprve formálnímu založení společnosti, charakteristice společníků a předmětu činnosti. Dále se práce konkrétněji zabývá průběhem zahájení činnosti a problémy, které museli její pracovníci flexibilně řešit.

Hlavním cílem této diplomové práce je poskytnout jejímu čtenáři možnost seznámit se z pohledu zahraničních investorů s průběhem zahájení podnikatelské činnosti v ČR. Díky aktuálnosti tohoto tématu bude mít čtenář možnost si udělat představu o délce trvání všech činností spojených se zahájením provozu a jejich konkrétní podobou, případně se seznámit s problémy provázejícími zahájení činnosti. Z práce si lze vzít ponaučení z obtíží, které společnost Nippon během zahajování provozu potkaly, a zamyslet se nad možnostmi, jak zahraničním investorům vstup do země ještě více usnadnit.

Na společnost Nippon, stejně tak jako na všechny podniky, působí i neočekávané vnější vlivy a flexibilita a rychlost, jakou jsou schopny přizpůsobit se změnám, velmi rozhoduje o tom, jak moc budou ve svém podnikání úspěšné. Neustálé změny jsou fenoménem dnešní doby a společnosti i jejich zaměstnanci jsou nuceni na ně flexibilně reagovat a případně se snažit před těmito vnějšími vlivy chránit a eliminovat jejich negativní dopady. V diplomové práci je uvedeno, jaké vnější vlivy negativně ovlivnily společnost Nippon a jejím cílem je zhodnotit, zda bylo možné těmto vlivům nějakým způsobem předejít, případně posoudit řešení, které si zvolila společnost Nippon.

# **1 Vstup na mezinárodní trhy**

Většina společností se v průběhu své existence setká se situací, kdy se bude muset rozhodnout, zda své aktivity provádět nadále jen v tuzemsku nebo zda je tzv. internacionalizovat, jinak řečeno, jestli se má zapojit do mezinárodního obchodu.

Jaké jsou ale vůbec důvody pro vstup na mezinárodní trhy, co ovlivňuje výběr konkrétního trhu a způsob vstupu na něj, to je uvedeno v následujících kapitolách.

## **1.1 Důvody internacionalizace**

Důvody pro účast na mezinárodních trzích se liší společnost od společnosti. Lze však najít několik typických motivů, které mohou podniky vést k rozhodnutí zapojit se do mezinárodního podnikání.

Důvody pro účast na mezinárodních trzích můžeme rozdělit do dvou základních kategorií. Mohou být ofenzivní nebo naopak defenzivní povahy. Ofenzivní charakter vstupu je zvolen v situaci, kdy společnost chce využít své konkurenční výhody a to zejména v oblasti technologií či všeobecné kvality výrobků. Za defenzivní důvody vstupu na mezinárodní trhy jsou považovány situace, kdy smyslem zahraniční produkce je stabilizace ohroženého vnitřního trhu. O defenzivních důvodech se také mluví v situaci, kdy podnik následuje konkurenční podniky, které už na zahraničních trzích působí.<sup>4</sup>

Společnosti realizují své obchodní aktivity na mezinárodních trzích často za účelem získání komparativních výhod<sup>5</sup>. Realizuje-li jedna země komparativní výhodu ve výrobě obou druhů výrobků, bude směna mezi těmito zeměmi na mezinárodních trzích i tak výhodná.

---

<sup>4</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. s. 13. ISBN 978-80-251-1641-8.

<sup>5</sup> Pozn.: Teorii komparativních výhod předcházela teorie absolutní výhody vyvinutá Adamem Smithem, která se týká schopnosti jedné země vyprodukovat se stejnými vstupy více výstupu než země druhá. Tuto teorii rozšířil David Ricardo o teorii komparativních výhod, která se zabývá situací, kdy jedna země má při výrobě dvou zboží výhodu, že jich vyrobí více, i když má k dispozici stejné množství vstupů jako druhá země, a že i v této situaci může být směna mezi těmito zeměmi efektivní a to až do té chvíle, kdy méně efektivní stát nebude stejně méně efektivní ve výrobě obou druhů zboží. (PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 16. ISBN 80-7179-886-X.).

Motivem účasti na mezinárodních trzích bývá ekonomická stránka, kdy podnik usiluje zejména o dosažení zisku. Společně s dosahováním zisku na zahraničních trzích může společnost lépe využít svou výrobní kapacitu a tak zvýšit efektivnost výroby.<sup>6</sup>

Společnosti také prodávají své produkty na zahraničních trzích z důvodu, že dokáží tyto produkty vyrábět s nižšími náklady, což je možné díky existenci rozdílů v nabídce výrobních faktorů v jednotlivých zemích. Země, které jsou dobře vybaveny prací, by se měly orientovat na výrobu produktů, které jsou náročné na vstup práce. Naopak země bohaté na půdu by se měly orientovat na výrobu produktů náročných na plochu půdy. Využijí-li země své výhody v podobě větší dostupnosti vstupu, mohou dosáhnout toho, že zboží dokáží vyrobit s nižšími náklady a poté jej prodávat na zahraničních trzích za nižší cenu než místní výrobci. Tato teorie však neplatí vždy. Její platnosti brání například vývoj nových technologií, které se do ostatních zemí šíří pomalu a umožňují tak zemím, které s novou technologií přišly jako první, vyrábět také s nízkými náklady a to i když nedisponují takovým množstvím pracovních sil, půdy či jiného vstupu. Platnosti této teorie také brání existence dopravních nákladů či vkus spotřebitelů.<sup>7</sup>

Důvodem pro rozhodnutí vstoupit na zahraniční trhy může též být fáze životního cyklu mezinárodního výrobku. Když se výrobek nachází ve fázi zavádění výrobku, je vyráběn zejména pro potřeby domácí země. V růstové fázi se zvyšuje i zahraniční poptávka po daném produktu, a proto dochází k jeho vývozu a zároveň se tento výrobek začíná vyrábět i v zahraničí. Ve fázi zralosti výrobku hostitelské země již ovládají technologii výroby a marketingové techniky natolik, že sami exportují přebytky své produkce a dokonce tak konkurují mateřským firmám, protože jsou často schopny vyrábět produkci s nižšími náklady. Tento vývoj vede nejprve k poklesu exportu mateřské země, dále může dokonce docházet k situaci, kdy společnost sníží nebo dokonce zastaví výrobu a zboží bude sama dovážet.<sup>8</sup>

K internacionalizaci se mohou firmy přiklánět, jsou-li v nějaké zemi dostupnější výrobní zdroje nebo mohou-li být sníženy náklady při přesunu výroby do zahraničí. Za motiv je

---

<sup>6</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 13-14 .

<sup>7</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. s. 16. ISBN 80-7179-886-X.

<sup>8</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 19.



považováno i zvýšení odbytu, zlepšení image společnosti, případně růst jejího vlivu. Velmi často dochází k internacionalizaci ve spojení s dodavatelsko-odběratelskými vztahy a to například ve spojení se zavedením systému dodávek Just-in-time<sup>9</sup> zákazníkem. Tento systém vyžaduje blízkost dodavatele, aby mohl bezprostředně reagovat na potřeby zákazníka.<sup>10</sup>

## 1.2 Faktory ovlivňující způsob vstupu na mezinárodní trhy

Před vstupem na mezinárodní trhy je nezbytné zvážit řadu faktorů, které mohou naše působení na daném trhu významně ovlivnit. Faktory lze rozdělit do tří hlavních skupin na globální rámcové podmínky, faktory související s konkurencí a odvětvím, ve kterém podnik působí, a ostatní specifické faktory pro podnik.<sup>11</sup>

### 1.2.1 Globální rámcové podmínky

Do globálních rámcových podmínek jsou řazeny ekonomické, politicko-právní, sociálně-kulturní a geografické faktory.<sup>12</sup> Podstatný vliv má např. podoba ekonomického prostředí a vývoj jeho ukazatelů jako např.: hospodářský růst, míra inflace, míra nezaměstnanosti, růst průmyslové výroby, platební bilance, demografický vývoj, životní úroveň, apod.<sup>13</sup>

Důležitým faktorem ovlivňujícím vstup na mezinárodní trhy je i politicko-právní prostředí a to zejména stabilita politického systému a členství země v mezinárodních organizacích a jiných regionálních uskupeních. Rozhodnutí investorů a obchodníků o vstupu na zahraniční trh je ovlivněno i důvěryhodností legislativního prostředí a tím jaké jsou podmínky pro zahraniční podnikatelské subjekty nebo jaké jsou možnosti kontroly

---

<sup>9</sup> Definice „Just-in-time“: „Just-in-time je zásobovací koncept, který vymyslela Toyota. Jeho výsledkem je minimalizace skladových zásob, jež představují zbytečné náklady a plýtvání zdroji. Zásobování Just in time je založeno na myšlence řízení výrobního procesu přirozenými zákony nabídky a poptávky. Tedy tak, že díly jsou do výrobního procesu dodány přesně v okamžiku, kdy je proces potřebuje, a přesně v množství, v jakém jsou potřeba.“ (Výrobní systém Toyota: Just-in-time [online]. Kolín: Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, 2006 [vid. 2011-12-14]. Dostupné z: <http://www.tpca.cz/cz/vyrobní-systém-toyota/vyroba/just-in-time>)

<sup>10</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 13-14.

<sup>11</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 23.

<sup>12</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 22.

<sup>13</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007. s. 14. ISBN 978-80-247-1590-2.

vlastnictví, nákupu nemovitostí a pozemků a jaké jsou podmínky pro zaměstnávání cizinců.<sup>14</sup>

Svůj význam má i sociálně-kulturní prostředí a to zejména v oblasti marketingu. V této oblasti musí být brán v úvahu vliv řeči a to verbální i neverbální, náboženství, ceny, zvyklosti, vzdělání a sociální poměry místních obyvatel.<sup>15</sup>

Neopomenutelný je i vliv geografického prostředí a to zejména vliv klimatických podmínek, dostupnost přírodních zdrojů či úroveň infrastruktury.<sup>16</sup>

## **1.2.2 Odvětví a konkurence**

Jedním z faktorů ze skupiny odvětví a konkurence je struktura odvětví. Společnosti si při vstupu na zahraniční trhy nejvíce všímají typu konkurence v daném odvětví, nebo zda jsou na trhu nějaké překážky vstupu v podobě patriotismu nebo cel a netarifních nástrojů obchodní politiky (technické překážky, kvóty, antidumpingová cla, atd.).

Podstatný vliv má i úroveň soutěžení a zejména zda podniky na daných trzích představují spíše lokální nabízející nebo zda zde působí mezinárodně činné podniky.

Při rozhodování o vstupu na mezinárodní trhy je nutné vzít v úvahu i otázku dodavatelů a odběratelů. Zejména pro podniky, které chystají přímou investici v zahraničí, je důležitý počet dodavatelů na daném trhu, jejich velikost a také kvalita surovin, které používají. Z hlediska spotřebitelů je nutné zvážit, jaká je jejich kupní síla, preference a zvyklosti.<sup>17</sup>

## **1.2.3 Faktory specifické pro podnik**

Mezi faktory specifické pro podnik jsou řazeny cíle podniku, finanční síla, značka výrobku, zaměstnanci a výrobní kapacita.

---

<sup>14</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 14.

<sup>15</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 35-38.

<sup>16</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 38-39.

<sup>17</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 39-43.

Cíle podniku zejména určují vztah daného podniku k zahraničním aktivitám a k riziku, dále jaký má postoj ke konkrétním zemím nebo jaká bude jeho strategie uspořádání podniku, zda bude etnocentrická, polycentrická či geocentrická.

Účast na mezinárodních trzích často vyžaduje vysoké počáteční investice a to zejména při kapitálovém vstupu na zahraniční trhy, proto je pro rozhodování důležitá vlastní kapitálová vybavenost, ale i přístup k cizímu financování, vztahy s bankami a stálost zboží.

Podstatné jsou také charakteristické znaky výrobků a to zejména jejich kvalita v poměru k ceně, kdy se podnik rozhoduje dle kupní síly spotřebitelů, zda nabízet vysoce kvalitní výrobky za vyšší cenu, či zda sníží kvalitu a bude tak moci nabízet zboží za nižší cenu. V souvislosti s výrobky je také velmi důležitá možnost standardizace výrobků, která závisí na potřebách jednotlivých zahraničních trhů a zároveň na existenci technických a právních norem na zahraničních trzích.<sup>18</sup>

Způsob vstupu na zahraniční trhy bude též ovlivněn charakteristikou výrobků, zda se jedná o průmyslové, zemědělské či spotřební výrobky nebo dodávky pro veřejný sektor.<sup>19</sup>

### **1.3 Způsoby vstupu na mezinárodní trhy**

Internacionalizace podnikových činností může mít podobu vývozu nebo výroby v zahraničí, která je realizována s nebo bez kapitálové účasti.<sup>20</sup>

Řada institucí poskytuje služby z oblasti podpory podnikání. Jedná se zejména o poradenství, cenově zvýhodněná školení, informační služby, účast na státem podporovaných zahraničních výstavách a veletrzích, zvýhodněné financování, pojištění různých druhů rizik apod. V České republice se těmito činnostmi zabývá především Agentura pro podporu podnikání a služeb CzechInvest, dále Česká agentura pro podporu

---

<sup>18</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 44-46.

<sup>19</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 14.

<sup>20</sup> DVOŘÁČEK J., et al. *Společné a nadnárodní podniky*. 1. vyd. Praha: Oeconomia, 2006. s. 7. ISBN 80-245-1029-4

obchodu CzechTrade, Česká exportní banka nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost.<sup>21</sup>

Obdobné instituce existují v téměř každé zemi a podporují domácí subjekty k internacionalizaci svých podnikových činností, stejně tak jako pomáhají zahraničním subjektům s podnikáním v domácí zemi.

### 1.3.1 Vývoz zboží a služeb

Vývoz zboží a služeb představuje situaci, kdy výroba zůstává v tuzemsku a zboží se na zahraniční trhy dostává prostřednictvím obchodu mezi tuzemským a zahraničním subjektem. Pro vývoz se společnosti rozhodnou, chtějí-li se vyhnout domácí konkurenci, chtějí-li zvýšit prodeje, získat podíl na globálním trhu, zmenšit závislost na existujících trzích nebo například odstranit sezónní výkyvy v prodejkách.<sup>22</sup>

Výhodou vývozu je, že nevyžaduje žádný převod kapitálu nebo managementu či personálu do zahraničí. Mohou ho realizovat i malé společnosti s malými zahraničními zkušenostmi. Vývoz je možné rychle přizpůsobit potřebám a podmínkám na daných trzích, jeho výhodou je tedy flexibilita. Vývoz může mít podobu přímého nebo nepřímého vývozu.

V situaci, kdy se podnik rozhodne pro přímý vývoz, veškeré činnosti spojené s vývozem bude provádět sám a bez zapojení jakéhokoli mezičlánku. Přičemž o přímém exportu hovoříme i v souvislosti s prodejem zboží dovozci, který ještě nemusí být konečným spotřebitelem.<sup>23</sup> Přímý vývoz je preferován v situacích, kdy je pro vývozce důležitý přímý kontakt s uživateli produktu. Je využíván především tam, kde chce mít vývozce kontrolu nad prodejem svého výrobku a nad cenami a kde je pro něj důležité budování vztahu se zákazníkem a zvyšování jeho loajality. Přímý vývoz je nezbytný v situaci, kdy jsou vyvážené produkty spojeny s nutností poskytovat odborné služby a přítomnost vývozce je tak velmi důležitá. Přímé vývozy jsou realizovány na základě kupních smluv. Typicky přímo vyváženými statky jsou průmyslové výrobky, výrobní zařízení a investiční celky.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 13.

<sup>22</sup> DVOŘÁČEK, J. et al. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 10.

<sup>23</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 138.

<sup>24</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 21.

Na zahraniční trhy se subjekty mohou dostat i prostřednictvím nepřímého vývozu, kdy využívají k prodeji zboží a služeb různých subjektů: prostředníků, výhradních prodejců, obchodních zástupců, komisionářů či mandatarů, kteří na základě různých smluv prodávají nebo zprostředkovávají prodej.<sup>25</sup>

### **1.3.2 Formy účasti podniku na zahraničních trzích nenáročné na kapitálové investice**

V situaci, kdy se chce podnik zapojit do mezinárodních aktivit více než jen prostřednictvím vývozních operací, ale zároveň nechce investovat své finanční prostředky v zahraničí, může zvolit jednu z níže uvedených forem účasti podniku na zahraničních trzích bez přímých investic. Může volit mezi možnostmi poskytnutí licence, franchizingu nebo know-how licence.

#### **Licence**

Podnik může na zahraniční trhy vstupovat prostřednictvím prodeje práv k využití vynálezu, užitého vzoru, průmyslového vzoru, poskytnutím práv k využívání ochranných známek nebo dokonce obchodního jména firmy.<sup>26</sup>

Za poskytnutí licence obdrží poskytovatel licence zpravidla paušální poplatek anebo poplatek závislý např. na obratu. Licence jsou poskytovány v situacích, kdy existuje velké riziko přímé investice, nemá-li podnik dostatek volného kapitálu nebo při existenci velkého množství překážek dovozu.<sup>27</sup>

#### **Franchizing**

Franchizing je obdobou licence, jedná se však o těsnější vztah mezi smluvními stranami. Franšizér (poskytovatel franchisingové licence) poskytuje svou značku, své know-how včetně systému řízení a zabezpečování služeb. Franšizant (nabyvatel franchisingové licence) je povinen platit smluvně stanovou odměnu a dodržovat obchodní politiku franšizéra.

---

<sup>25</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 21.

<sup>26</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 21.

<sup>27</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 139.

Hlavní výhodou franchisingu je předání dobře zavedeného konceptu podnikání včetně obchodního jména, které je na trhu známé. Franchising je nejčastěji využíván v oblasti rychlého stravování, hotelnictví, či čerpacích stanic.<sup>28</sup>

### **Know-how licence**

Prostřednictvím know-how licencí mohou být poskytovány technické nebo provozně-hospodářské znalosti a zkušenosti, pro které nemůže být získáno žádné ochranné právo. Zahraniční příjemce licence může vyrábět zboží, organizovat odbyt a v jeho režii zůstává i organizace a správa.

Nejčastěji jsou přenášeny tímto způsobem znalosti, které se, jak již bylo zmíněno, nedají chránit ochrannými právy. Jedná se většinou o výrobní tajemství (technické vzorce či modely, výsledky průzkumů) anebo obchodní tajemství (marketingové koncepty, budoucí perspektivy podniků a trhů).

Nejčastěji vyskytovanými typy know-how licencí jsou: managementové smlouvy, smluvní produkce nebo vzdělávací a výcvikové smlouvy.

V rámci managementové smlouvy poskytuje domácí podnik managementové know-how často včetně personálu. Zahraniční partner je zodpovědný za přímou investici.

Smluvní produkce je charakteristická přenesením části produkce na zahraničního partnera na základě smlouvy, která je velmi podobná smlouvě o dílo. V rámci tohoto smluvního vztahu je převáděno know-how čistě výrobního či kvalitativního charakteru a má tedy nejčastěji formu výkresů či technických norem. Podmínkou je, že výrobky jsou vyráběny pro podnik zadávající zakázku, který si je i sám označí.

Třetím typem know-how licence jsou výcvikové a vzdělávací smlouvy, které mají obdobnou charakteristiku jako managementové smlouvy, jen s tím rozdílem, že nedochází k předání managementových znalostí, ale je sem přeneseno know-how, jakým způsobem vzdělávat a provádět výcvik učňů a pracovníků v technické a obchodní oblasti.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 27-28.

<sup>29</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 140-141.

### **1.3.3 Účast podniku na zahraničních trzích spojená s přímou investicí**

Přímé zahraniční investice jsou charakteristické vlastnictvím a kontrolou celého podniku v zahraničí nebo jeho části. Může se jednat o koupi existující firmy nebo o vytvoření zcela nového podniku. Postatou přímých zahraničních investic je aktivní podílení se na řízení a kontrole firmy v zahraničí.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 54.

## **2 Přímé zahraniční investice**

Pro přímé zahraniční investice (dále jen PZI) existuje mnoho různých definic. Dvořáček definuje PZI jako: „*takový vlastnický podíl, který umožní kontrolu nad zahraničním podnikem. To znamená, že nemusí (ale může) jít o vybudování vlastního podniku v zahraničí a/nebo získání absolutního, tedy 100% vlastnictví v existujícím podniku, ale i o podíl, který umožňuje účinnou kontrolu.*“<sup>31</sup>

Český devizový zákon dále stanovuje, že za přímou investici je považována účast v nově vzniklém nebo existujícím podnikání, jestliže investor vlastní nebo získá alespoň 10 % podílu na základním kapitálu (dále jen ZK) obchodní společnosti nebo družstva nebo alespoň 10 % podílu na vlastním kapitálu společnosti nebo alespoň 10 % hlasovacích práv nebo jiný nejméně 10% podíl na podnikání společnosti.<sup>32</sup>

Zajímavé je, že pokud jde o PZI, tak ty nemusí vždy znamenat mezinárodní pohyb kapitálu. Subjekt totiž může investovat v zahraničí i s kapitálem, který si vypůjčí právě v zemi, do které se chystá investovat.<sup>33</sup>

PZI mohou nabývat formy společného podnikání, kdy je společnost založena a kontrolována dvěma právně a hospodářsky samostatnými podniky a alespoň jeden z těchto podniků musí mít sídlo v zahraničí. Rozdělení zisků a rizik závisí na výši vkladů.

V rámci přímých investic je velmi obvyklá situace, kdy subjekt vlastní celý podnik v jiné zemi, než je jeho domácí a má absolutní kontrolu nad zahraničními aktivitami. V rámci této formy podnikání nedochází ke konfliktům zájmu, jako tomu může být v situaci společného podnikání, ale na druhou stranu je tato forma podnikání velmi riziková. Zcela ovládané podniky mívají formu buď poboček bez právní subjektivity či poboček s právní subjektivitou, tzv. dceřiných společností.

Pobočky bez právní subjektivity, někdy nazývané jako organizační složky, jsou právně nesamostatnými subjekty. Pojem právní subjektivita vyjadřuje podle serveru

---

<sup>31</sup> DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 31.

<sup>32</sup> Česko. Zákon č. 219 ze dne 26.března 1995: *Devizový zákon*. In: Sbírka zákonů České republiky. 1995 ISBN 80-85647-87-7. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/devizovy\\_zakon.pdf](http://www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/devizovy_zakon.pdf)

<sup>33</sup> DVOŘÁČEK, J. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 31.



business.center.cz: „*Způsobilost vystupovat v právních vztazích vlastním jménem a nést majetkovou odpovědnost z těchto vztahů vznikající.*“<sup>34</sup>. Pobočka tohoto typu může podnikat jako standardní právnická osoba v České republice bez nutnosti založit novou společnost. Práva a povinnosti této pobočky jsou pak stejná jako pro jakoukoli českou právnickou osobu, jen jsou stanovena jednodušší pravidla vzniku a zániku společnosti a společnost podléhá výhodnějšímu zdanění.

Právně nezávislé pobočky jsou dceřiné společnosti, které jsou samostatnými právními subjekty. Zakládající zahraniční mateřská společnost fungování dceřiné společnosti vždy alespoň v nějaké míře řídí.<sup>35</sup>

PZI lze dále dělit dle míry vlastnictví na:

- Dceřiné společnosti – více než 50% podíl na ZK nebo hlasovacích právech má investor.
- Přidružené společnosti – podíl investora na ZK nebo hlasovacích právech je 10 - 50 %.
- Pobočky – 100% vlastněná trvalá zastoupení nebo kanceláře přímého investora.<sup>36</sup>

Motivy vstupu PZI mohou být: zvýšení odbytu a zisku, proniknutí na zahraniční trhy, snižování nákladů na pracovní sílu i materiály, atd.<sup>37</sup>

PZI existují v různých formách:

- Základní kapitál: zahrnuje vklad zahraničního investora do základního kapitálu společnosti, vklady v dceřiných společnostech a přidružených společnostech.
- Reinvestovaný zisk: podíl přímého zahraničního investora na hospodářském výsledku, jenž ale nebyl rozdělen na dividendách.

---

<sup>34</sup> *Právní subjektivita*. [online]. Business.center.cz [vid. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p724-pravni-subjektivita.aspx>

<sup>35</sup> *Expanze, pobočky* [online]. Brusel: Evropská komise, 2010 [vid. 2011-12-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/opening-branch/czech-republic/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/opening-branch/czech-republic/index_cs.htm)

<sup>36</sup> *Přímé zahraniční investice 2003* [online]. Praha: Česká národní banka, 2005 [vid. 2012-01-27]. s. 62. Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZ\\_I\\_2003\\_CZ1.PDF](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZ_I_2003_CZ1.PDF)

<sup>37</sup> PICHANÍČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 54.

- Ostatní kapitál: zahrnuje přijaté a poskytnuté úvěry, včetně dluhopisů a dodavatelských úvěrů, mezi přímými investory a jejich dceřinými společnostmi, pobočkami a přidruženými společnostmi. Tyto úvěrové vztahy jsou zachyceny v mezipodnikových pohledávkách a závazcích.<sup>38</sup>

## 2.1 Dělení přímých zahraničních investic dle způsobu vstupu

Dle způsobu vstupu jsou PZI děleny na investice na zelené louce, brownfields, fúze, akvizice, společné podnikání nebo strategické aliance.

### 2.1.1 Investice na zelené louce

Investor buduje zcela nový podnik v zahraničí, který přesně odpovídá jeho potřebám a navíc nebrání vytvoření vlastní firemní kultury. Tato forma investice je však časově i finančně náročná. Velkou výhodou pro zemi, do které investice plyne, je, že investice zvyšuje výrobní kapacitu hostitelské země.<sup>39</sup>

### 2.1.2 Brownfields

Pod pojmem „brownfields“ resp. „brownfield sites“ si lze představit zastaralé, nevyužívané a z ekonomického hlediska nedostatečně využívané průmyslové a logistické oblasti a komerční či obytné objekty. Ministerstvem pro místní rozvoj je využíván termín „deprimující zóny“ a například Ministerstvo životního prostředí označuje tato území jako „narušené pozemky“.<sup>40</sup>

Investice typu brownfield představuje investice do původních průmyslových objektů, dolů, továren nebo míst kontaminovaných z předešlé činnosti z hlediska ochrany životního

<sup>38</sup> *Přímé zahraniční investice 2003* [online]. Praha: Česká národní banka, 2005. [vid. 2012-01-18]. s. 62. Dostupné z:

[http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2003\\_CZ1.PDF](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2003_CZ1.PDF)

<sup>39</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 55-58.

<sup>40</sup> KADEŘÁBKOVÁ, B., M. PIECHA. *Brownfields: Jak vznikají a co s nimi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 4-5. ISBN 978-80-7400-123-9

prostředí. Tento typ investice sebou zpravidla nese změnu vlastnických práv a investici do restrukturalizace.<sup>41</sup>

Revitalizace objektů typu brownfields je často velmi nákladná, protože do nákladů vstupují další položky jako: demolice, pozemkové úpravy, ekologická asanace či vyjasnění majetkových práv, a proto jsou bohužel často preferovány investice na zelené louce. S výstavbami na zelené louce klesá celková rozloha přirozených ekosystémů i půd využitelných pro zemědělství, lesnictví i rekreaci. Problémem také je, že místa typu brownfield, jsou-li opuštěna, mohou mít negativní vliv na kvalitu života místního obyvatelstva a dané území se musí vypořádat s poklesem ekonomické výkonnosti.

V dnešní době je proto velmi důležité pokusit se pro již jednou urbanizovaná území (brownfields) najít další možnosti využití. Nejenže existence brownfieldů má negativní vliv na ekonomickou stránku například obce, v níž se brownfield nachází, a to v podobě znehodnocení daného aktiva, ale navíc jsou omezovány zdroje ekonomiky a také to má negativní vliv na image regionu a prezentaci dané oblasti jako místa vhodného pro podnikání, ale i pro práci a život.<sup>42</sup>

### 2.1.3 Fúze a akvizice

Investor přebírá kapacitu, technologie a organizaci existující společnosti a to často včetně zaměstnanců. Zachována zůstává většinou i firemní kultura a image původní společnosti.<sup>43</sup>

Fúze formou splynutí je charakteristická situací, kdy dvě společnosti zaniknou bez likvidace a vznikne společnost nová. Většinou se jedná o dvě rovnocenné společnosti a název nové společnosti vznikne spojením názvů původních firem.<sup>44</sup>

O fúzi formou sloučení se hovoří, zanikne-li jedna společnost bez likvidace aktiv a pasiv a její jmění včetně práv a povinností z pracovněprávních vztahů přechází na jinou společnost, jejíž právní subjektivita se nemění.<sup>45</sup>

---

<sup>41</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 55-58.

<sup>42</sup> KADEŘÁBKOVÁ, B., PIECHA, M. *Brownfields: Jak vznikají a co s nimi*. s. 1-3.

<sup>43</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 55-58.

<sup>44</sup> KUČTA, D. *Akvizice a fúze nemusí být zárukou výdětku*. [online]. Praha: Investujeme.cz, 2008-05-09 [vid. 2012-01-13]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/akvizice-a-fuze-nemusi-byt-zarukou-vydelku/> 2011-11-14

V praxi se můžeme setkat se 3 druhy fúzí: horizontální, vertikální a konglomerátní. O horizontální fúzi se hovoří, když se spojují dva podniky ze stejného oboru podnikání kvůli úspoře nákladů a zvýšení podílu na trhu. Vertikální fúze spojuje společnosti z různých úrovní dodavatelského řetězce a jejich cílem je posílení kontroly nad dodavateli nebo odběrateli.<sup>46</sup> Při konglomerátních fúzích se spojují podniky, které působí na úzce souvisejících trzích a je vyloučeno, že by se jednalo o horizontální nebo vertikální fúzi. Typickým příkladem konglomerátní fúze je spojení dodavatelů komplementárních statků anebo výrobků patřících do stejného výrobního sortimentu.<sup>47</sup> K fúzím tohoto typu se uchylují společnosti, které chtějí diverzifikovat riziko.<sup>48</sup>

Během akvizice dochází k převzetí společnosti nebo její části jinou společností, přičemž obě zůstávají na sobě nezávislé.<sup>49</sup> V praxi dochází buď k tzv. přátelskému převzetí, které má za cíl posílit pozici firmy tím, že společnost bude převzata silnou a stabilní firmou. Druhou možností je převzetí nepřátelské, jehož cílem je především likvidace konkurence.<sup>50</sup>

#### 2.1.4 Společné podnikání

Společné podnikání neboli joint ventures je spojení dvou nebo více subjektů do společného vlastnictví. Cílem společného podnikání je realizace společného záměru, podílení se na zisku, rozdělení rizik a případných ztrát. V praxi se setkáváme se smluvními společnými podniky, kdy se ekonomicky i právně nezávislí partneři dohodnou na spolupráci bez kapitálové účasti. Typické společné podniky jsou však založeny na principu kapitálových vkladů, mají dlouhodobý charakter, účastníci vlastní společně vložené prostředky a mají možnost podnik řídit a kontrolovat v závislosti na výši jejich vkladu. Společný podnik je

---

<sup>45</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s. 55-58.

<sup>46</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. s. 85. ISBN 978-80-247-2986-2

<sup>47</sup> *Úřední věstník Evropské unie: 18.10.2008* [online]. Evropská unie, 2008 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: [lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:265:0006:0025:cs:PDF](http://lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:265:0006:0025:cs:PDF)

<sup>48</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. s. 85.

<sup>49</sup> *Fúze a akvizice zvýší zisk akcionářů* [online]. Měsíc.cz, 2007-05-25 [vid. 2011-11-16]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/fuze-a-akvizice-zvysi-zisk-akcionarů/>

<sup>50</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. s. 85.

právníckou osobou založenou v souladu s právním řádem země zřízení nebo země, ve které podnik sídlí.<sup>51</sup>

Výhodou společného podnikání je zejména možnost využít znalostí společnosti z jiné země, především kontaktů na úřady, zákazníky i dodavatele. Společné podnikání pomáhá překonat nedostatek kapitálu a je méně rizikové. Na druhé straně má investor omezené pravomoci, musí se dělit o zisk a je zde velké riziko vzniku konfliktů.<sup>52</sup>

### **2.1.5 Strategická aliance**

Strategická aliance je v podstatě forma společného podnikání. Liší se pouze v tom, že do strategických aliancí se zapojují zpravidla velcí, kapitálově silní partneři z vyspělých zemí. Zajímavostí je, že první strategické aliance vytvářely právě japonské firmy, které tím překonávaly bariéry vývozu do USA, a spojovaly se s americkými společnostmi a prodávaly své produkty pod značkou americké společnosti, s níž alianci utvořily.

Strategické aliance společně financují výzkum a vývoj, ale také často společně vyrábějí určité komponenty, které jsou posléze využívány při kompletaci finálních výrobků obou partnerů a tito partneři tak realizují úspory z rozsahu.

## **2.2 Přímé zahraniční investice v České republice**

Investoři mohou vstoupit do země samostatně nebo využít pomoci Agentury pro podporu podnikání a investic CzechInvest.

CzechInvest je státní příspěvková organizace podřízená Ministerstvu průmyslu a obchodu ČR, která mimo jiné nabízí zahraničním i domácím investorům rozsáhlou podporu jejich investičních projektů.

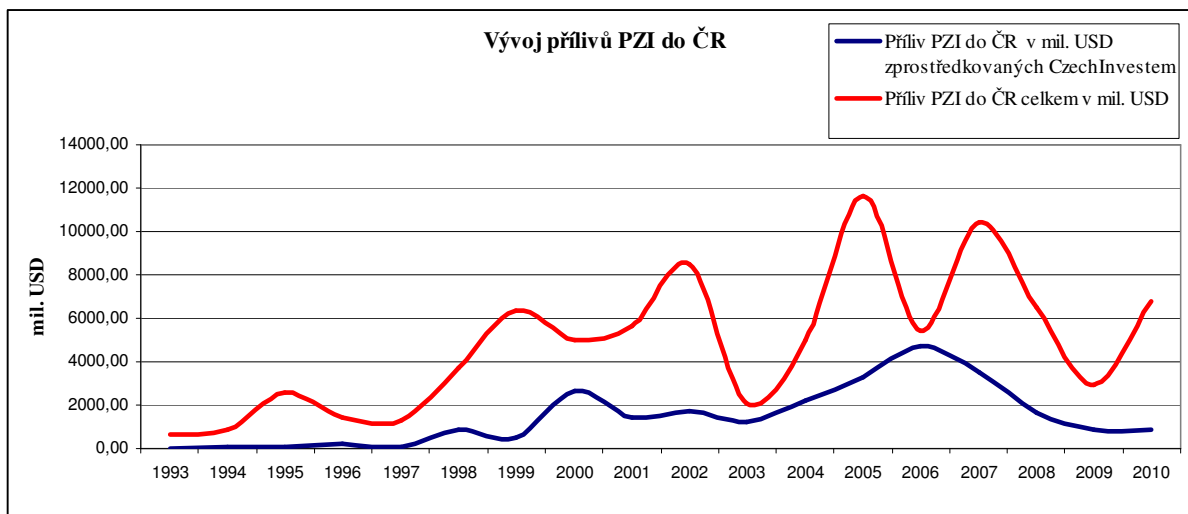
Přes agenturu CzechInvest plynulo do ČR téměř 30% všech PZI. Na níže uvedeném obrázku znázorňuje červená křivka příliv veškerých PZI, tedy včetně těch, které do země

---

<sup>51</sup> MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. s. 86.

<sup>52</sup> BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. s. 142-143.

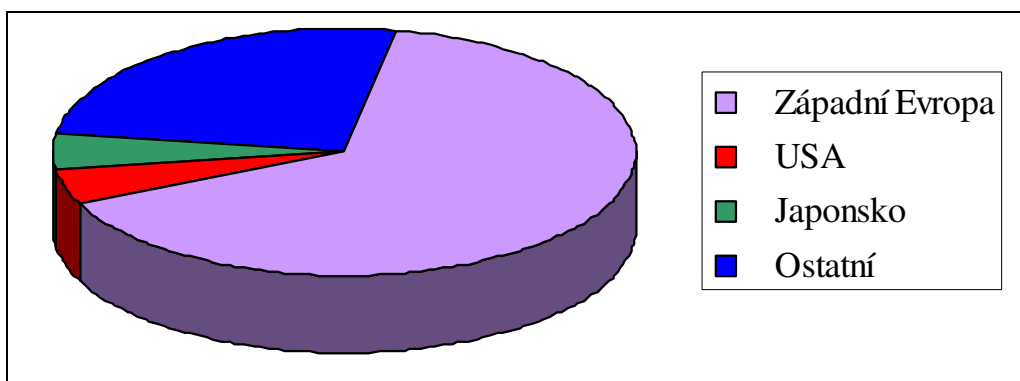
plynuly prostřednictvím CzechInvestu. Modrá křivka pak znázorňuje pouze PZI zprostředkované CzechInvestem (viz Obr. 1).



Zdroj: vlastní zpracování (data: *PZI - příliv podle sektorů a zemí - časová řada* [online]. Praha: ČNB, 2011 [vid. 2011-11-14]. Dostupné z: [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz); *Investiční projekty agentury CzechInvest 1993 - 1. pol. 2011* [online]. Praha: CzechInvest, 2011[vid. 2011-11-14]. Dostupné z: [www.czechinvest.cz](http://www.czechinvest.cz))

Obr. 1: Vývoj přílivu PZI do ČR

Do České republiky plynou PZI z celého světa, přičemž největší podíl investic plyne ze západní Evropy, dále z USA a z Japonska (viz Obr. 2).



Zdroj: vlastní zpracování (data: *PZI - příliv podle sektorů a zemí - časová řada* [online]. Praha: ČNB, 2011 [vid. 2011-11-05]. Dostupný z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>)

Obr. 2: PZI do ČR podle zemí od roku 1993 do roku 2010

## 2.3 CzechInvest

Hlavním úkolem agentury CzechInvest je posílení konkurenceschopnosti české ekonomiky. To se jí daří prostřednictvím podpory malých a středních podnikatelů, podnikatelské infrastruktury, inovací a získáváním již zmiňovaných zahraničních investic.

CzechInvest zjednodušuje komunikaci mezi státem, Evropskou unií a podnikateli, a usnadňuje získávání podpor pro podnikání ve zpracovatelském průmyslu z prostředků EU i ze státního rozpočtu.<sup>53</sup>

Agentura dále propaguje Českou republiku v zahraničí, jako místo vhodné pro umístění investic. Pro účely této práce jsou zejména důležité již tradiční Česko-japonské technologické dny, jejichž 5. ročník se konal v květnu roku 2010. Této akce se účastní vždy široká škála japonských firem, ale i vládních institucí a výzkumných ústavů. Cílem těchto dnů je zejména poskytnutí příležitosti navázat spolupráci japonských a českých soukromých firem a výzkumných institucí, dále podpora přílivu investic do České republiky a to zejména v oblasti aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací.<sup>54</sup>

Agentura CzechInvest může jako jediná vládě předkládat žádosti o investiční pobídky a podporuje české firmy, které usilují o zapojení se do dodavatelských řetězců nadnárodních společností.

CzechInvest poskytuje informace o možnostech podpory pro malé a střední podnikatele, implementuje dotační programy financované EU i státem, poskytuje formální poradenství k projektům, spravuje databázi podnikatelských nemovitostí, podporuje subdodavatele a eviduje české dodavatelské firmy. Dále pomáhá při realizaci investičních projektů, zprostředkovává státní investiční podpory, poskytuje tzv. AfterCare služby pro zahraniční investory, kteří již působí v ČR a poskytuje jim podporu při reinvesticích.<sup>55</sup>

---

<sup>53</sup> *O CzechInvestu* [online]. Praha: CzechInvest [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

<sup>54</sup> 5. *Česko-japonské technologické dny* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010-05-17. [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument73967.html>

<sup>55</sup> *O CzechInvestu* [online]. CzechInvest [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

### **3 Podnikatelské prostředí v České republice**

Vláda (zejména Ministerstvo průmyslu a obchodu) neustále pracuje na zdokonalování podmínek pro podnikání v České republice. Zvyšování kvality podnikatelského prostředí má pozitivní vliv na mnoho oblastí. Nejenže přispívá k efektivnímu fungování firem, ale je-li dobře zorganizováno, tak má i pozitivní vliv na ekonomickou situaci státu.

Jednou z hlavních oblastí, které se vláda při zdokonalování podnikatelského prostředí věnuje, je zejména posilování konkurenceschopnosti a stability českých výrobců, především malých a středních podniků.<sup>56</sup>

Podpora malých a středních podniků je velmi důležitá zejména proto, že jsou významným zdrojem pracovních míst a podílí se tak značným podílem na celkové zaměstnanosti.<sup>57</sup> Dle Českého statistického úřadu byl tento podíl v roce 2008 dokonce 65,7 %.<sup>58</sup>

V České republice je velkým problémem pro malé a střední podniky zejména přístup k financím. Tyto podniky, tak mohou získat finance zejména prostřednictvím úvěru či leasingu, ale přístup k rizikovému kapitálu, který je v ekonomicky vyspělých ekonomikách běžný, je malý. Pro podniky je obtížné získat peníze zejména na inovace s vysokým ziskovým potenciálem, které jsou však spojené s vyšší mírou rizika.<sup>59</sup>

Kvalitu podnikatelského prostředí také ovlivňuje proexportní politika státu, zejména poskytování finančních podpor v oblasti exportu a dále pojišťování exportů nebo podpora účasti exportérů z ČR na mezinárodních veletrzích a výstavách, apod.

---

<sup>56</sup> PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. 1. vyd. Praha: CORONA, 2003. s. 21-22. ISBN 80-903363-0-2

<sup>57</sup> JEŽEK, F.; *Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR* [online]. Mnichov: MPRA, 2008 [vid. 2011-11-16]. Dostupné z: <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstrediREPEC.pdf>

<sup>58</sup> *Vybrané oblasti udržitelného rozvoje v krajích České republiky 2010*. [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010-03-31 [vid. 2011-11-08]. s. 28. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1383-10>

<sup>59</sup> PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. s. 22-23.



Stát dále poskytuje podpory v oblasti výzkumu a vývoje. Výzkum a vývoj jsou nezbytné činnosti přispívající k udržení a zvýšení konkurenceschopnosti, zvyšuje šanci výrobců uplatnit se na mezinárodních trzích a v neposlední řadě působí proti zvyšování importu.<sup>60</sup>

Na kvalitu podnikatelského prostředí má také vliv podoba daňových zákonů. Příliš vysoká daňová zátěž a složitý proces odvodu daní může vést k přesunu sídel společností do zahraničí a k odrazení zahraničních investorů od vstupu do ČR.

Podstatný vliv na podnikatelské prostředí má i kvalifikovanost pracovních sil, jejich ochota se stěhovat za prací a struktura nezaměstnanosti. Velmi důležitým prvkem určujícím kvalitu podnikatelského prostředí je systém podpory investování a investičních pobídek.<sup>61</sup>

### **3.1 Vývoj investičního prostředí v České republice**

Počátky dnešní podoby investičního prostředí v České republice jsou spojovány s obdobím po roce 1989. Do této doby byla investiční výstavba řízena plánem a investice směřovaly zejména do těžkého průmyslu. Navíc v Československu téměř neexistoval soukromý sektor.

Zmíněné tendence se začaly měnit k lepšímu právě v roce 1989, kdy byl svržen komunistický režim a tím začala transformace ekonomiky. Ekonomická transformace se týkala zejména liberalizace cen, odstranění státního monopolu zahraničního obchodu, zavedení vnitřního tržního prostředí a velmi důležitým krokem byla privatizace.

Zahraniční investice zpočátku plynuly do země nedostatečně, protože zde byla absence aktivního přístupu vlády, která pouze spoléhala na vstup zahraničního kapitálu v rámci privatizací.<sup>62</sup>

Investiční politika byla až do roku 1997 zcela na okraji zájmu. Toto se změnilo v roce 1998, kdy vláda přijala usnesení č. 298/1998, o návrhu investičních pobídek pro investory v České republice. Tímto usnesením byly stanoveny základní podmínky pro podporu

---

<sup>60</sup> PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. s. 25.

<sup>61</sup> PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. s. 26-28.

<sup>62</sup> PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. s. 14.

investorů. Poskytování investičních pobídek se týkalo investorů, kteří v ČR investovali minimálně 25 mil. USD. Koncem roku 1998 byl systém pobídek rozšířen i na investory, jejichž investice měla hodnotu více než 10 mil. USD.<sup>63</sup>

V dubnu roku 2000 vstoupil v platnost Zákon o investičních pobídkách, který vznikl ve spolupráci s EU. Navíc byly zaváděny nové formy podpor v oblasti vývoje a služeb, a tak se podpora investování již netýkala pouze zpracovatelského průmyslu. Důkazem úspěšnosti této hospodářské politiky je růst přílivu zahraničních investic (viz Obr. 1 na straně 32). V tomto období své investice do ČR například směřovaly společnosti Philips, Toyota nebo Peugeot.<sup>64</sup>

### 3.2 Konkurenceschopnost podnikatelského prostředí

Rozsáhlé průzkumy o podobě podnikatelského prostředí provádí pravidelně Světová banka. Zjištěná data o jednotlivých státech porovnává a pravidelně zveřejňuje na webových stránkách <http://doingbusiness.org> a umožňuje tak každému zjistit, jak snadné či obtížné je podnikání v jednotlivých zemích.

V průzkumu pro rok 2012, kterého se zúčastnilo 183 zemí, se Česká republika umístila celkově jako 64. země ve snadnosti podnikání, což není úplně nejlepší výsledek. Kategorie, ve kterých se ČR umístila nejhůře, se týkala např. zahájení podnikání, které je zde velmi zdoluhavé, obnáší mnoho činností a i náklady na zahájení podnikání jsou poměrně vysoké. Dále bylo zjištěno, že administrativní náročnost při odvodu daní v ČR je příliš velká, téměř trojnásobná oproti průměru Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (dále jen OECD). Celková daňová zátěž je také oproti ostatním sledovaným zemím vysoká. Špatné výsledky má ČR i v době a nákladech nutných na trvalé připojení k elektrické energii.

---

<sup>63</sup> KUNEŠOVÁ, H. a E. CIHELKOVÁ. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy* [online]. [vid. 2011-11-18]. 2.vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. 38 s. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=FPmFExjJsR8C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_atb#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=FPmFExjJsR8C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=false)

<sup>64</sup> PETŘÍČEK, V.; *Vývoj investičního prostředí v České republice*. s. 19.

Není mnoho ukazatelů, ve kterých by ČR ve srovnání s ostatními státy dosahovala lepších výsledků. Slušně si však vede alespoň v rychlosti a snadnosti registrování nemovitostí a řešení vzniklých bankrotů, popř. je poměrně snadné získat zde úvěr.<sup>65</sup>

Celkové 64. místo ze 183 porovnávaných států ve snadnosti podnikání na jejich území není pro Českou republiku dobrý ukazatel a měl by to být pro zemi signál, že je ještě mnoho věcí, na kterých by měly vlády pracovat, aby vytvořily ze země co nejpríznivější místo pro podnikání domácích i zahraničních subjektů. Největší pozornost by měla být věnována zejména daňové administrativní náročnosti, která zabírá podnikům mnoho času, a zároveň se pokusit zjednodušit administrativní náročnost a zkrátit dobu spojenou se zakládáním podniků na území ČR a snažit se tak přiblížit ve statistikách hodnotám, kterých dosahují země OECD.

### 3.3 Systém investičních pobídek v České republice

V České republice jsou investiční pobídky pro zpracovatelský průmysl poskytovány od roku 1998. Původně byly realizovány formou Usnesení vlády v tzv. předzákonném režimu. Investor s vládou podepsal *Prohlášení o společném záměru*, které specifikovalo podmínky čerpání pobídek. Investiční pobídky mohli nejprve využívat pouze nově vstupující investoři, později je mohly čerpat i společnosti, které již v ČR působily a rozšiřovaly výrobu. Minimální výše investice byla 350 mil. Kč, ale tato hranice se postupně snižovala.<sup>66</sup>

#### 3.3.1 Zákon o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb.

Zákon č. 72/2000 Sb. o investičních pobídkách a o změně některých zákonů nabyt účinnosti dne 1. května 2000 a od té doby byl několikrát novelizován. V současné době je nejnovější verzí Zákon o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb., ve znění platném od 2. července 2007.

---

<sup>65</sup> *Ease of doing business in Czech Republic* [online]. Washington DC: The World Bank, 2012 [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://doingbusiness.org/data/exploreconomies/czech-republic#resolving-insolvency>

<sup>66</sup> WOKOUN R., M. DAMBORSKÝ a B. KADERÁBKOVÁ. *Analýza navrhované novely zákona o investičních pobídkách* [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011 [vid. 2011-12-08]. s. 41-52. Dostupné z: <http://srsv.vse.cz/wp-content/uploads/2011/12/investice-srsv.pdf>

*„Tento zákon upravuje v návaznosti na přímo použitelný předpis Evropských společenství všeobecné podmínky pro poskytování investičních pobídek, postup při poskytování investičních pobídek a výkon státní správy s tím související za účelem podpory hospodářského rozvoje a vytváření pracovních míst na území České republiky.“<sup>67</sup>*

## **Druhy investičních pobídek**

Podle Zákona o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb. se za investiční pobídky považují:

- a) slevy na daních z příjmů podle zvláštního právního předpisu,*
- b) převod technicky vybaveného území za zvýhodněnou cenu,*
- c) hmotná podpora vytváření nových pracovních míst podle zvláštního právního předpisu,*
- d) hmotná podpora rekvalifikace nebo školení zaměstnanců podle zvláštního právního předpisu,*
- e) převod pozemků podle zvláštního právního předpisu, evidovaných v katastru nemovitostí jako zemědělské pozemky a převod ostatních druhů pozemků, a to za ceny zjištěné podle zvláštního právního předpisu účinného ke dni uzavření smlouvy o převodu. Zvláštní zákony omezující převody pozemků ve vlastnictví České republiky tím nejsou dotčeny.<sup>68</sup>*

## **Podmínky pro schválení investiční pobídky**

Žadatel o investiční pobídku musí splnit jednak všeobecné podmínky, které jsou dány Zákonem o investičních pobídkách č. 72/2000 Sb. § 2 odst. 2 a dále podmínky stanovené zvláštními právními předpisy<sup>69 70</sup>.

---

<sup>67</sup> Česko. Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů. [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2000 [vid. 2011-11-06] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>

<sup>68</sup> Česko. Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů. [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2000 [vid. 2011-11-06] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>

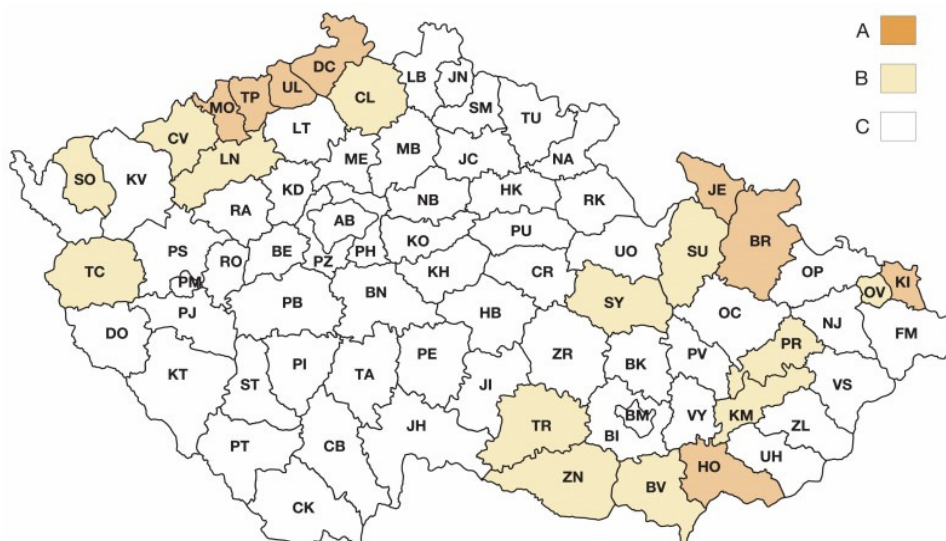
<sup>69</sup> Zvláštní právní předpisy: § 111 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a § 35a a 35b zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění zákona č. 72/2000 Sb.

<sup>70</sup> Česko. Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů. [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2000 [vid. 2011-11-06] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>

Některé podmínky pro udělení investiční pobídky se liší podle míry nezaměstnanosti v regionu, v kterém má být investice realizována. Regiony jsou rozděleny do tří skupin:

- První skupina zahrnuje regiony s mírou nezaměstnanosti vyšší o více jak 50% než je průměrná nezaměstnanost v ČR (regiony A),
- druhá skupina jsou regiony mající nezaměstnanost o 25% vyšší než je průměr ČR (regiony B),
- třetí skupinu tvoří regiony nezahrnuté v předchozích skupinách (regiony C).

Rozdělení regionů ČR dle míry nezaměstnanosti pro účely rozhodnutí o schválení investiční pobídky jsou znázorněny na Obr. 3.



Zdroj: *Investiční pobídky: zpracovatelský průmysl (platnost 1. července - 31. prosince 2011)* [online]. Praha: CzechInvest: 2011 [vid. 2012-01-27]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-zpracovatelsky-prumysl>

Obr. 3: Rozdělení regionů ČR dle míry nezaměstnanosti

Průměrnou míru nezaměstnanosti pro potřeby investičních pobídek zjišťuje Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR. Výsledek je aktualizován vždy dvakrát ročně.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> WOKOUN R., M. DAMBORSKÝ a B. KADEŘÁBKOVÁ. *Analýza navrhované novely zákona o investičních pobídkách [online]*. [vid. 2011-12-08]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, 41-52 s. Dostupné z: <http://srsv.vse.cz/wp-content/uploads/2011/12/investice-srsv.pdf>

## Konkrétní podoba podmínek pro získání investiční pobídky

Podmínky pro získání investičních pobídek, které musí být splněny do 3 let od data udělení pobídky, jsou uvedeny v níže uvedené tabulce (viz Tab. 1).

Tab. 1: Podmínky pro získání investičních pobídek

Regiony rozdělené podle úrovně nezaměstnanosti	A	B	C
Minimální výše investice (mil. Kč)	50	60	100
Minimální krytí vlastním kapitálem (mil. Kč)	25	30	50
Minimální procento investice do strojů z celkové výše investice	60	60	60

Zdroj: Vlastní zpracování (data: *Investiční pobídky – zpracovatelský průmysl* [online]. Praha: CzechInvest, 2011 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-zpracovatelsky-prumysl>)

Dále nesmí investor zahájit práce na projektu před vydáním potvrzení o registraci záměru CzechInvestem. Investor také musí zachovat investici po dobu alespoň 5let od splnění základních podmínek. Je-li investor příjemcem hmotné podpory na pracovní místa, musí zachovat počet nově vytvořených pracovních míst po dobu nejméně 5let ode dne prvního čerpání hmotné podpory. V neposlední řadě výroba musí být šetrná k životnímu prostředí.<sup>72</sup>

### 3.3.2 Návrh novely Zákona č. 72/2000 Sb. o investičních pobídkách

Dne 19.10.2011 byla vládou schválena novela zákona o investičních pobídkách<sup>73</sup> a byla tedy postoupena v podobě návrhu zákona Poslanecké sněmovně České republiky. Proces schvalování ještě nebyl ukončen, takže připravované změny ještě nemusí přijít v platnost. Návrh zákona počítá s několika zásadními změnami, které jsou reakcí na zvyšující se konkurenci okolních států při úsilí o přilákání přímých zahraničních investic.<sup>74</sup> Jak uvádí

<sup>72</sup> WOKOUN R., M. DAMBORSKÝ a B. KADEŘÁBKOVÁ. *Analýza navrhované novely zákona o investičních pobídkách* [online]. [vid. 2011-12-08]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, 41-52 s. Dostupné z: <http://srsv.vse.cz/wp-content/uploads/2011/12/investice-srsv.pdf>

<sup>73</sup> *Investiční pobídky 2012* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011-10-19 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/investicni-pobidky-2012/>

<sup>74</sup> WOKOUN R., M. DAMBORSKÝ a B. KADEŘÁBKOVÁ. *Analýza navrhované novely zákona o investičních pobídkách* [online]. [vid. 2011-12-08]. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011, 41-52 s. Dostupné z: <http://srsv.vse.cz/wp-content/uploads/2011/12/investice-srsv.pdf>

generální ředitel agentury CzechInvest Miroslav Křížek: „Právě v mezinárodním srovnání už náš systém pobídek přestával být konkurenceschopný, což se pak odráží i v rozhodování investorů. Desetiletou dobu na uplatnění slevy na dani nabízí například Maďarsko, flexibilnější systémy než u nás jsou dnes například v Polsku nebo v Německu a navrhovaná přímá kapitálová podpora investic je obvyklá kupříkladu v Kanadě, v Německu nebo třeba na Slovensku.“<sup>75</sup>

Mezi nejdůležitější změny v navrhované novele zákona například patří prodloužení doby, kdy je možné využít slevu na dani z pěti na deset let. Podmínka, že firmy budou moci získat maximálně 40 % nákladů na investici do ČR v podobě investiční pobídky zpět, zůstává nezměněna. Společnostem to jen umožní flexibilněji plánovat své projekty a výše investiční pobídky se nezmění.<sup>76</sup>

Další podstatnou navrhovanou změnou zákona je možnost získání investiční pobídky i na projekty zabývající se výzkumem, vývojem nebo strategickými službami. Podle bývalého ministra průmyslu a obchodu Martina Kocourka je cílem této novely: „přilákat do ČR společnosti zaměřené na náročné technologie nebo služby, jako jsou vývojové laboratoře velkých firem nebo významná softwarová centra“.<sup>77</sup>

Novela zákona také počítá s intenzivnější podporou regionů s nezaměstnaností o 50 % vyšší než je průměr ČR, kdy budou moci čerpat investoři investiční pobídku po splnění mírnějších požadavků na projekty.

Další změnou je i zjednodušení administrativní náročnosti žádostí o investiční pobídku.<sup>78</sup>

---

<sup>75</sup> Investiční pobídky budou i pro firemní výzkum [online]. Praha: CzechInvest, 2011-10-19. [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-budou-i-pro-firemni-vyzkum>

<sup>76</sup> HUTAR, Z. Co přinese novela zákona o investičních pobídkách [online]. CFOworld, 2011-10-20 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/co-prinese-novela-zakona-o-investicnich-pobidkach-1238>

<sup>77</sup> Investoři dostanou přímé dotace. Vláda schválila novelu zákona. Věří, že přiláká nové firmy [online]. Hospodářské noviny IHNE, 2011-10-19 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-53266750-investori-dostanou-prime-dotace-vlada-schvalila-novelu-zakona-veri-ze-prilaka-nove-firmy>

<sup>78</sup> PLEŠINGR, T. Přípravovaná novela zákona o investičních pobídkách [online]. Fučík & partneři s.r.o., 2012-01-09. [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/odborny-clanek/174/pripravovana-novela-zakona-o-investicnich-pobidkach/>

## 4 Nadnárodní korporace

V knize Dany Zadražilové Mezinárodní management se píše o multinacionálních (dále jen MNC) či transnacionálních korporacích (dále jen TNC), které svým působením velmi ovlivňují vývoj světové ekonomiky. Jejich vliv je značný v oblasti vytváření stabilního ekonomického prostředí, kde tyto korporace stojí za vybudováním stabilně fungujících mezinárodních dodavatelsko-odběratelských vztahů. Podstatně se podílejí na investování do výzkumu a vývoje a ovlivňují i výběr technologií, které se následně rozšíří ve světovém měřítku.<sup>79</sup> Nadnárodní společnosti jsou tedy charakteristické tím, že výzkum, vývoj, prodej, výrobu a další činnosti provozují v různých zemích světa. Sídlo většiny nadnárodních společností se nachází v zemi jejich vzniku.<sup>80</sup>

Multinacionální korporace jsou podle OECD definovány takto: „*Jde o společnosti nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.*“<sup>81</sup>

Pro multinacionální korporace je tedy typická fyzická přítomnost organizačních jednotek vzniklých formou PZI v zahraničí, kdy má mateřská společnost vlastníci rozhodující část akcií právo rozhodovat o zahraničních organizačních jednotkách. Typickým znakem MNC je také společné využívání a přelévání zdrojů.

Za TNC jsou považovány rozvinutější MNC, které navíc uplatňují globální podnikatelskou strategii, organizaci a řízení. Těmito společnostmi je svět chápán jako jeden jediný trh.<sup>82</sup>

Důvodem vzniku nadnárodních společností je neustálé propojování podniků a trhů a rozmach elektronické komunikace. Všechny tyto faktory vedou k zvýšenému tlaku na konkurenceschopnost podniků. Společnosti musí flexibilně reagovat na rychlý vývoj nových technologií i na zkracování životnosti výrobků, a tak se často uchylují k umístění

---

<sup>79</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. s. 20. ISBN 978-80-245-1243-3

<sup>80</sup> PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. s.66-67.

<sup>81</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. s. 20.

<sup>82</sup> ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. s. 20.



závodu, pobočky a někdy dokonce i centrály do jiné země, která nabízí lepší podmínky pro podnikání.<sup>83</sup>

## **4.1 Význam nadnárodních společností**

V poslední době je běžným jevem působení stále většího množství nadnárodních společností. Jaký je jejich vliv na ekonomiky zemí, v nichž nadnárodní společnosti působí, a jak ovlivňují světové hospodářství, je uvedeno v této kapitole.

### **4.1.1 Vliv přítomnosti nadnárodní společnosti na ekonomiku hostitelské země**

Nadnárodní společnosti se významně podílejí na tvorbě pracovních míst, mohou mít tedy velký vliv na snižování nezaměstnanosti v hostitelské zemi.

Nadnárodní společnosti přinášejí v rámci rozšiřování svých aktivit v mezinárodním měřítku do hostitelských zemí nové technologie. Tento jev je podstatný, zejména je-li hostitelskou zemí méně rozvinutá země, protože je to pro ni téměř jediná možnost, jak se k novým technologiím dostat.

Podstatný význam mají i dodavatelsko-odběratelské vztahy nadnárodních společností. Významnou roli pak hraje outsourcing, který zajišťuje dlouhodobý vztah dodavatele s nadnárodní společností narozdíl od klasických dodavatelsko-odběratelských vztahů. Právě globalizační procesy vytvářejí tlak na zajištění mnoha aktivit pomocí dodavatelů a soustředění se pouze na stěžejní aktivity, s nimiž dosahují největší konkurenční výhody. Zajišťování aktivit pomocí dodavatelů pak velmi ovlivňuje domácí firmy, protože právě domácí firmy se mohou stát důležitými dodavateli nadnárodních společností a mít tak jistotu dlouhodobé spolupráce se stabilní nadnárodní společností.

Podniky vzniklé z PZI jsou charakteristické spoluprací s ostatními pobočkami a centrálou nadnárodní společnosti. Vliv nadnárodních společností se také různí podle motivu vstupu na zahraniční trh. PZI orientované na vývoz hostitelskou zemi zpočátku výrazně neovlivní,

---

<sup>83</sup> DVOŘÁČEK, J., et al. *Společné a nadnárodní podniky*. s.148.

není totiž velkou konkurencí pro domácí podniky a nevytlačuje jejich produkci. Naopak PZI, které hledají nové trhy, se mohou pro domácí podniky stát konkurencí, ale současně více využívají služeb domácích firem, od poradenství po logistické a distribuční služby. Velkou příležitostí zejména pro malé a střední domácí podniky je, že stanou-li se dodavatelem zahraniční společnosti, může to pro ně znamenat první krok k zapojení se do globálního produkčního systému. Je to pro ně příležitost stát se dodavatelem i pro jiné nadnárodní společnosti působící ve stejném oboru. Někdy ale dochází k situaci, kdy domácí podniky nejsou schopny poskytnout takovou kvalitu dodávek a neplní požadavky nadnárodních společností, což pak vede k přílivu dalších PZI složených z globálních dodavatelů dané nadnárodní společnosti, což pak může vést k ohrožení domácích podniků.

Působení nadnárodních společností je často omezováno formou různých opatření vydaných státy a to například formou množstevních omezení dovozu, cel, daňových sazeb nebo dokonce určováním počtu součástí konečného výrobku, které musí být vyrobeny v hostitelské zemi. Země často stanovují předpis, že nadnárodní společnost, která chce v dané zemi investovat, k tomu musí mít povolení. Státní politiky často podporují domácí firmy, což také ovlivňuje působení nadnárodních společností, ale na druhé straně podporují i příliv zahraničních investic.<sup>84</sup>

#### **4.1.2 Nadnárodní společnosti a jejich vliv na světovou ekonomiku**

Nadnárodní společnosti se významně podílejí na mezinárodním obchodu a to zejména formou transakcí mezi jejich zahraničními filiálkami a centrály.

Prokázáný je i vliv těchto společností na měnové kurzy. Vliv na měnové kurzy pramení z obchodu závisí na měnách, v kterých je obchodováno, a tedy přeneseně na nabídku a poptávku po těchto měnách. Měnové kurzy jsou ovlivněny i v případě, že se nadnárodní společnost rozhodne pro investici do vybrané cizí měny, kterou na čas drží a pak se jí snaží se ziskem prodat.

Nadnárodní společnosti ovlivňují i platební bilanci země. Konkrétně ovlivňují jednu z jejích složek – obchodní bilanci, která se zlepšuje v případě, že zboží a služby vyrobené v hostitelské zemi jsou exportovány, nebo v situaci, kdy jsou dovozy nahrazeny místní

---

<sup>84</sup> DVOŘÁČEK, J., et al. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 154-158.

produkcí. Naopak obchodní bilance země se snižuje při repatriaci<sup>85</sup> zisků vytvořených v hostitelské zemi a při dovozu zboží a služeb používaných ve výrobě.<sup>86</sup>

#### **4.1.3 Výhody plynoucí pro společnosti, které jsou součástí nadnárodního korporace**

Důvod, proč jsou nadnárodní společnosti úspěšné, plyne zejména z velké míry vzájemné spolupráce a ze společného úsilí při plnění hlavního cíle celé nadnárodní společnosti a to maximalizace tržního podílu. Plnění tohoto cíle následně společností, které jsou součástí nadnárodní korporace, umožňuje čerpat výhody, jako jsou úspory z velkovýroby, výnosy z rozsahu, optimální využívání výrobních faktorů a jen zřídka se jich týká problém spojený s omezeností zdrojů a navíc mají větší příležitost poučit se ze zkušeností spřízněných společností.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> „Repatriace”: návrat, navrácení nebo dopravení zpět do vlasti. (PETRÁČKOVÁ, V., J. KRAUS, et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academie, 1998. s. 659. ISBN 80-200-0607-9.)

<sup>86</sup> DVOŘÁČEK, J. a kol. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 158-159.

<sup>87</sup> DVOŘÁČEK, J. a kol. *Společné a nadnárodní podniky*. s. 161-162.

## 5 Průmyslové zóny

Pod místem nesoucím název průmyslová zóna si lze představit objekty, které jsou koncentrovány v jednom místě a jsou určeny pro lehkou a hygienicky nezávadnou výrobu. Podmínkou je, že v tomto místě je vhodně vyřešena otázka dopravy a mezi jednotlivými objekty se nachází místa se zelení.

V průmyslových zónách je koncentrován průmysl a je zde kladen důraz na vzájemnou spolupráci jednotlivých firem, výměnu informací, poradenství a společné využívání mezinárodních kontaktů tak, aby jednotlivé subjekty byly schopny dosahovat lepších výsledků.

Význam průmyslových zón spočívá především v tvorbě nových pracovních míst. Samozřejmě vedle přímo vzniklých pracovních míst z investice, dochází ke vzniku pracovních míst i u subdodavatelů a poskytovatelů navazujících služeb. Budování průmyslových zón a přilákání nových investorů je tedy zřejmě v zájmu všech místních správ.

Do průmyslových zón směřují jednak místní firmy a menší zahraniční investoři, ale na druhé straně jsou někdy obsazovány jedním strategickým investorem, jenž je podporován státem.<sup>88</sup>

Otázka průmyslových zón je důležitá pro rozvoj každé ekonomiky. I proto se v dubnu 2011 konala odborná konference nazvaná „Průmyslové zóny v České republice“. Tato konference byla organizovaná agenturou CzechInvest společně s Ministerstvem průmyslu a obchodu a jejím cílem bylo za účasti odborníků ze soukromé i státní sféry prodiskutovat úskalí spojená se vstupem investorů do průmyslových zón a porovnání s konkurenčními zeměmi. Účastníci této konference byli dále seznámeni s aktuální situací v jednotlivých tuzemských strategických zónách, s možností podpory zón z evropských fondů či s novelou zákona o investičních pobídkách a strategií brownfieldů.

---

<sup>88</sup> *Průmyslové zóny v České republice: Průmyslové zóny* [online]. Ostrov: prumyslove-zony.cz [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.prumyslove-zony.cz/blog/prumyslove-zony-53>

V souvislosti s pořádáním této konference uvedl bývalý ministr průmyslu a obchodu Martin Kocourek: „*Snažíme se vstup investorům do průmyslových zón co nejvíce usnadnit. Prvním krokem by mělo být snížení zbytečné administrativní zátěže související s podnikáním a dosažení co největší transparentnosti všech procesů.*“ Generální ředitel agentury CzechInvest Miroslav Křížek vedle toho uvedl: „*Naší agentuře nejde pouze o to dostat investora do průmyslové zóny, důležité je, aby v místě zůstal a dál zde rozvíjel své aktivity. Aby tu zaměstnal co nejvíce lidí a navázal na sebe co nejvíce českých dodavatelů.*“<sup>89</sup>

Předseda Sdružení pro zahraniční investice Kamil Blažek v souvislosti s konferencí také uvedl: „*Připravené průmyslové zóny s kvalitní dostupností bývají jedním ze základních argumentů, které investorům při zájmu o vstup do Česka nabízíme.*“<sup>90</sup>

Jak se lze z výše uvedených výroků přesvědčit, tak pro stát, který usiluje o přilákání zahraničních investorů do země, je budování průmyslových zón nezbytné.

Zároveň s konferencí zahájila agentura CzechInvest komunikační kampaň „Průmyslové zóny v České republice“, jejímž cílem je zdůraznit pro investory velmi výhodnou polohu České republiky a propagace strategických průmyslových zón, nacházejících se v České republice.

Pojem strategická průmyslová zóna představuje zónu o výměře alespoň 200 ha nebo o výměře nejméně 100 ha, za podmínky, že je realizována v oblasti typu brownfield a dále je-li tato zóna budována pro významného investora, který se dopředu zaváže k realizaci investice. Nabídka již připravených strategických zón je společně s investičními pobídkami velmi důležitá k přilákání investorů z oblasti vyspělých technologií zpracovatelského průmyslu či investorů budujících technologická centra a centra strategických služeb.

V současnosti je v České republice ještě pět ne zcela obsazených strategických průmyslových zón, mezi nimi zóny v Kolíně, Ostravě, Mostě, Žatci a Holešově.<sup>91</sup>

---

<sup>89</sup> Odborníci přinesou nové informace o průmyslových zónách v ČR. CzechInvest [online]. Praha: CzechInvest, 2011-03-31 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/odbornici-prinesou-nove-informace-o-prumyslovych-zonach-v-cr>

<sup>90</sup> Odborníci přinesou nové informace o průmyslových zónách v ČR. CzechInvest [online]. Praha: CzechInvest, 2011-03-31 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/odbornici-prinesou-nove-informace-o-prumyslovych-zonach-v-cr>

## 5.1 Průmyslové zóny v Liberci

V současné době jsou v Liberci využívány dvě průmyslové zóny: průmyslová zóna Jih a průmyslová zóna Sever. Tyto dvě zóny jsou již v podstatě obsazeny.

Průmyslová zóna Jih se rozkládá na ploše 125 ha a první výrobní závody se zde začaly budovat v letech 2001 a 2002. Vybudování průmyslové zóny Jih se chopila společnost Investorská inženýrská, jež je součástí skupiny S Group. Vybudování této průmyslové zóny zainvestovala právě Investorská inženýrská společnost a celkové náklady se vyšplhaly téměř k 400 milionům korun. Největším investorem v této průmyslové zóně je bezesporu společnost DENSO Manufacturing Czech, která zaměstnává více než 1500 zaměstnanců a do budoucna ještě plánuje výrobu rozšířit a zaměstnat tak další uchazeče.

Průmyslová zóna Sever je dalším projektem Investorské inženýrské s celkovým nákladem na vybudování 300 milionů korun a rozkládajícím se na ploše 67 ha. Průmyslovou zónou je jen ze dvou třetin. Zbylou třetinu tvoří hypermarket Globus a další obchodní řetězece.<sup>92</sup>

S ohledem na vyčerpané kapacity stávajících průmyslových zón je v současné době velmi diskutována otázka územního plánu města Liberce v souvislosti s otázkou budování nových průmyslových zón. Otázkou také je, zda Liberec další průmyslovou zónu vůbec potřebuje. Vzhledem k nevyužití stávajících obchodních center je zřejmé, že Liberec zcela jistě nepotřebuje další obchodní zóny. Pro průmyslovou zónu by se podle profesora Jáče využití ještě našlo a to v podobě hal pro výrobu komponentů pro automobily, protože automobilový průmysl má poslední dobou tendenci růst. Za problém však prof. Jách považuje nedostatečně kvalifikovanou pracovní sílu.<sup>93</sup>

---

<sup>91</sup> *Strategické průmyslové zóny* [online]. Praha: CzechInvest [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/strategicke-prumyslove-zony>

<sup>92</sup> *Jižní průmyslová zóna v Liberci je obsazena, severní ze 70%* [online]. Liberec: Liberecké noviny, 2010-02-12 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.libereckenoviny.cz/4144-jizni-prumyslova-zona-v-liberci-je-obsazena-severni-ze-70/>

<sup>93</sup> *Liberec hledá místo pro další továrny, průmyslové zóny už jsou plné* [online]. Praha: MAFRA, 2011-03-02 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr-/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302\\_1541371\\_liberec-zpravy\\_alh](http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr-/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302_1541371_liberec-zpravy_alh)

Plochy, které by připadaly v úvahu na vybudování průmyslových zón, je hned několik. Diskutovány jsou plochy v Machníně, vedle nákupního centra Makro či v Ostašově, přičemž poslední z uvedených variant se jeví jako nejvýhodnější.

Areál v Ostašově je vlastněn společností Finapra a.s., která se mimo jiné zabývá investiční činností v oblasti realit. Společnost Finapra nabízí, že průmyslovou zónu vybuduje na klíč a výhodu tohoto areálu spatřuje především v tom, že inženýrské sítě jsou již vybudovány a že nový územní plán města Liberce již toto území jako průmyslovou zónu klasifikuje.<sup>94</sup> Velkým plusem dále je, že v bezprostřední blízkosti se nachází železnice, takže by mohla být v budoucnu více využívána i železniční doprava. Na druhé straně zde může nastat problém, že v této oblasti se nachází kvalitní zemědělská půda, která je chráněná.<sup>95</sup>

Občané Ostašova nejsou s tímto záměrem města ztotožnění, neboť již dnes se nachází Ostašov v blízkosti průmyslové zóny Sever a v její blízkosti je i kovošrot a slévárna. Námitku proti tomuto záměru proto podepsalo již 1137 občanů.<sup>96</sup>

Další potenciální průmyslovou zónou v Liberci je Machnín. U obyvatel Machnína se tento záměr nesetkal s podporou zejména z důvodu obav ze zvýšení hluku a prachu. Právě z tohoto důvodu již téměř všichni místní podepsali petici proti vybudování průmyslové zóny.

Předseda Společnosti občanů Machnína Milan Porš dokonce v rozhovoru pro MF DNES uvedl, že podle architekta Jiřího Plaštila chce Liberec do Machnína přestěhovat Kovošrot, drtičku stavební sutě a firmu Perena zabývající se mimo jiné likvidací odpadu. Zrušit tak tři ekologické zátěže v Liberci a místo toho vytvořit jednu a tímto způsobem přesvědčit Ministerstvo životního prostředí, Krajský úřad Libereckého kraje a Odbor životního prostředí Magistrátu města Liberec o vhodnosti daného záměru. Tento záměr je však pro obyvatele Machnína nepřijatelný.

---

<sup>94</sup> *Firma nabízí Liberci postavit továrny na klíč, pozemky má koupené* [online]. Praha: MAFRA, 2011-03-13 [vid. 2012-02-18]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/firma-nabizi-liberci-postavit-tovarny-na-klic-pozemky-ma-koupene-pht/liberec-zpravy.aspx?c=A110308\\_1544817\\_liberec-zpravy\\_oks](http://liberec.idnes.cz/firma-nabizi-liberci-postavit-tovarny-na-klic-pozemky-ma-koupene-pht/liberec-zpravy.aspx?c=A110308_1544817_liberec-zpravy_oks)

<sup>95</sup> *Liberec hledá místo pro další továrny, průmyslové zóny už jsou plné* [online]. Praha: MAFRA, 2011-03-02 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302\\_1541371\\_liberec-zpravy\\_alh](http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302_1541371_liberec-zpravy_alh)

<sup>96</sup> *Nedělejte z naší čtvrti smetiště! Bouřili se lidé.* [online]. Praha: VLTAVA-LABE-PRESS, 2012-01-20 [vid. 2012-02-18]. Dostupné z: [http://liberecky.denik.cz/zpravy\\_region/nedejte-z-nasi-ctvrti-smetiste-bourili-se-lide.html](http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/nedejte-z-nasi-ctvrti-smetiste-bourili-se-lide.html)

Schvalování nového územního plánu se konalo 19. ledna 2012 a projednávání trvalo 17 hodin. Tohoto projednávání se vedle zastupitelů účastnili i občané, kterých se navrhované změny v územním plánu týkaly.

Nakonec byla většina změn v územním plánu schválena. Machnínu se ale podařilo alespoň část pozemků uhájít před klasifikováním území do územního plánu jako průmyslová zóna. Zbytek však jako průmyslová zóna klasifikován bude a navíc město Liberec pravděpodobně plánuje přesunutí právě ekologicky závadných provozů do této v budoucnu nově vzniklé průmyslové zóny.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> *Společnost občanů Machnína: Výběr z tisku a internetu* [online]. Machnín: Společnost občanů machnína 2012-01-29 [vid. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.somach.cz/news/vyber-z-tisku-a-internetu/>



## **6 Nippon PGM Europe s.r.o.**

Společnost Nippon PGM Europe s.r.o. (dále jen Nippon) vznikla zápisem do obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Ústí nad Labem, který se uskutečnil dne 16. září 2010.

Předmětem podnikání společnosti je dle společenské smlouvy:

- likvidace použitých katalyzátorů,
- výroba vzorků z použitých katalyzátorů,
- rozbor vzorků,
- nakládání s nebezpečnými odpady,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.<sup>98</sup>

### **6.1 Společníci společnosti Nippon PGM Europe s.r.o.**

DOWA METALS & MINING CO., Ltd. s obchodním podílem 51 % a vkladem do ZK 11 671 000 Kč. Sídlo společnosti je v japonském Tokiu.

Tanaka Kikinzoku Kogyo K.K. s obchodním podílem 34 % a vkladem do ZK 7 781 000 Kč. Sídlo společnosti je v Tokiu v Japonsku.

TOYOTA TSUSHO EUROPE S.A. s obchodním podílem 15 % a vkladem do ZK 3 433 000 Kč. Sídlo společnosti je ve městě Zaventem v Belgickém království.<sup>99</sup>

Základní kapitál složený z vkladů výše uvedených společností je 22 885 000 Kč.

---

<sup>98</sup> *Společenská smlouva společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. ve znění ke dni 26.10.2010* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=500237216&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=930cba8e52ddfa2d83ca761b9c65a32>

<sup>99</sup> *Obchodní rejstřík a sbírka listin, Ministerstvo spravedlnosti ČR, Nippon PGM Europe s.r.o* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [vid. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject> –

### 6.1.1 Dowa Metals & Mining Co., Ltd.

Dowa Metals & Mining Co., Ltd. (dále jen Dowa) je součástí skupiny Dowa Group a zabývá se nakládáním s neželeznými kovy. Dowa využívá vyspělé technologie v oblasti zpracování mědi, zinku a drahých kovů a také se zabývá recyklací vzácných kovů.

Oficiální název společností řadících se do skupiny Dowa Group je Dowa Holdings Co., Ltd., která byla oficiálně založena 31. března 1937. Její historie sahá však až do roku 1869, kdy začal v Osace podnikat Denzaburo Fujita, jemuž japonská vláda v roce 1884 prodala doly v Kosace v severní části Japonska. Rudy v této oblasti byly bohaté na zlato a stříbro. Dowa Group se skládá z pěti základních společností, dvou společností vzniklých pro podporu činností základních společností a dalších přidružených společností.<sup>100</sup>

Filozofie skupiny Dowa Group: „*Through its business operations on the world stage, Dowa seeks to contribute to a high standard of living and the emergence of a resource-recycling society.*“<sup>101</sup> (Překlad: „*Prostřednictvím realizace své obchodní činnosti na mezinárodní scéně přispívá Dowa k růstu životní úrovně a vzniku společnosti recyklující zdroje.*“)

### 6.1.2 Tanaka Kikinzoku Kogyo K.K.

Společnost Tanaka provozuje svou činnost již od roku 1885. Za dobu svého vývoje prošla řadou změn, až získala dnešní podobu skupiny Tanaka Kikinzoku Group.

Skupina s názvem Tanaka Kikinzoku Group (dále jen TKG) obsahuje 8 společností. Tanaka Holdings Co., Ltd. reprezentuje skupinu TKG a představuje holdingovou společnost pro zbývajících společnosti, které jsou součástí skupiny TKG a mezi něž patří právě Tanaka Kikinzoku Kogyo K.K. (dále jen Tanaka). Tanaka Holdings Co., Ltd. byla

---

<sup>100</sup> *The Dowa Group's holding company strategy* [online]. Dowa Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.dowa.co.jp/en/about\\_dowa/strategy.html](http://www.dowa.co.jp/en/about_dowa/strategy.html)

<sup>101</sup> *The Philosophy of the Dowa Group* [online]. Dowa Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.dowa.co.jp/en/about\\_dowa/cvision.html](http://www.dowa.co.jp/en/about_dowa/cvision.html)

založena za účelem posílení správy a řízení každé ze společností ve skupině a dále kvůli zrychlení rozhodování managementu a zajištění flexibility.<sup>102</sup>

Filozofií skupiny je: „*To contribute to realizing a well-balanced and prosperous society.*”<sup>103</sup> (Překlad: *Přispět k realizaci vyvážené a prosperující společnosti.*)

TKG byla původně založena jako směnárna, ale již v roce 1889 se stala známou společností poté, co začala využívat jako první platinu i v průmyslové výrobě. Šlo o využití platiny v žárovkách, při výrobě domácích spotřebičů a rádií nebo využívala drahé kovy při výrobě elektrických kontaktů a trysek pro výrobu syntetických vláken. Později využívala i další drahé kovy jako zlato či nikl například ve stomatologii. V roce 1963 také vyráběla oficiální tokijské olympijské medaile.<sup>104</sup>

### 6.1.3 Toyota Tsusho Europe S.A.

Toyota Tsusho Europe S. A. (dále jen TTESA) vznikla roku 1968 a je součástí společnosti Toyota Tsusho Corporation. Hlavní ředitelství společnosti TTESA je v Belgii. V Evropě se dále nacházejí organizační složky společnosti TTESA, kterých je dohromady sedm a najdeme je ve Francii, Německu, Polsku, Itálii, Turecku, Rusku a v České Republice.<sup>105</sup>

## 6.2 Sídlo a jednatele společnosti

Sídlem společnosti Nippon je Liberec v České republice, konkrétně Heyrovského ulice č. 488, PSČ 462 10. Na stejné adrese má jednu z kanceláří i společnost TTESA, a její organizační složka v České republice. Právě společnost TTESA je jednou ze zakládajících společností společnosti Nippon.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> *Reorganization of the Tanaka Kikinzoku Group* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/index.html>

<sup>103</sup> *Regarding Tanaka Kikinzoku Group: Corporate Philosophy* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/index.html>

<sup>104</sup> *History* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-21]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/history/index.html>

<sup>105</sup> *Toyota Tsusho Europe, corporate information* [online]. TTESA, 2008 [vid. 2012-1-22]. Dostupné z: [http://www.ttesa.net/index\\_corporate.html](http://www.ttesa.net/index_corporate.html)

<sup>106</sup> *Toyota Tsusho Europe, Czech Branch* [online]. TTESA, 2008 [vid. 2012-01-22]. Dostupné z: [www.ttesa.cz](http://www.ttesa.cz)

Ke dni 10.11.2011 jsou jednatelem společnosti Nippon Masahiko Ogino, Masaaki Ishiguro, Akira Sekiguchi, Yuzuru Nakamura, Tadashi Matsumoto, Akira Tanae, Kazunori Ochiai. Všichni tito jednatelé pocházejí z Japonska.<sup>107</sup>

### 6.3 Hlavní cíl společnosti Nippon

Jak uvádí Synek a Kislingerová: „*Podniky existují proto, aby vyráběly a distribuovaly výrobky a poskytovaly služby zákazníkům a „sloužily“ všem ostatním, kteří jsou s vývojem podniku spjati.*“<sup>108</sup> Pro společnost Nippon platí zejména konec této citace, tedy že slouží všem, kteří jsou s ní spjati, tedy v případě společnosti Nippon zakládajícím společenstvem.

Záměrem zakládajících společností je maximalizace jejich tržního podílu, a i proto v Evropě založily společnost Nippon. Cílem společnosti Nippon je být co nejbližší evropským zákazníkům a dále prostřednictvím zřízení podniku v Evropě ušetřit zakládajícím společenstvem i dopravní náklady, neboť k samotné recyklaci dochází až v Japonsku a Nipponem zušlechtěný materiál obsahující vzácné kovy má menší objem než materiál před provedením zušlechtění, jeho přeprava je tak možná s nižšími náklady. Navíc zpracování materiálu v ČR ušetří společenstvem náklady za lidskou práci díky levnější pracovní síle. Průměrná mzda v Japonsku byla například v roce 2008 více než třikrát vyšší než v ČR.<sup>109</sup>

Technologie umožňující získávání kovů platinové skupiny z katalyzátorů je jedinečná a v Evropě se touto činností zatím nezabývá mnoho společností. Evropský trh s použitými katalyzátory měl tedy volné kapacity a byl tak otevřen vstupu nových investorů, kteří by se jejich recyklací zabývali. Této šance se chopily právě společnosti Dowa, Tanaka a TTESA a vytvořily společnost Nippon. Byl to i velmi dobrý strategický tah obsadit evropský trh co možná nejdříve a vybudovat si zde vztahy se zákazníky, dříve než to udělá konkurence.

---

<sup>107</sup> Nippon PGM Europe s.r.o. [online]. Kurzy.cz, 2010-10-04 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/28731956/nippon-pgm-europe-sro/>

<sup>108</sup> SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et al. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

<sup>109</sup> GOLA, P. *Výše průměrné mzdy ve světě* [online]. Brno: Finance.cz, 2009-11-23 [vid. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/242241-vyse-prumerne-mzdy-ve-svete/>

## 6.4 Vstup společnosti do České republiky

Japonská společnost Nippon PGM Co., Ltd., společný podnik společností Dowa, Tanaka a Kosaka Smelting, se rozhodla pro investici do České republiky. Na základě tohoto rozhodnutí vznikla společnost Nippon PGM Europe s.r.o., která se rozhodla využít starší nepoužívaný tovární objekt v Liberci v průmyslové zóně Jih a začít zde podnikat.<sup>110</sup>

### 6.4.1 Motiv společnosti pro vstup do ČR

Nejpodstatnějším motivem společnosti pro založení podniku v ČR je existence společnosti Nippon PGM Co., Ltd., která je také společným podnikem společností Dowa, Tanaka a navíc společnosti Kosaka Smelting. Nippon PGM Co., Ltd. působí v japonském Tokiu již od roku 1991 a představuje největší světovou společnost zpracovávající použité automobilové a petrochemické katalyzátory a získávající z nich kovy platinové skupiny.<sup>111</sup>

Jak na svých webových stránkách uvádí společnost Dowa Eco-System Co., Ltd., která je také součástí skupiny Dowa Group: „*Our aim is to be a continually evolving pioneer and leader in the field of resource recycling.*“<sup>112</sup> (Překlad: *Naším cílem je být neustále se rozvíjejícím průkopníkem a jedničkou na trhu v oblasti recyklace zdrojů.*) Toto motto je sice uváděno ve spojení se společností Dowa Eco-System Co., nicméně vzhledem k velké propojenosti společností, které jsou součástí skupiny Dowa Group, je možné jej považovat za platné i pro společnost Dowa Metals & Mining. Každopádně z uvedeného motta lze odhadnout, že cílem společnosti a tedy i celé skupiny je neustálé rozšiřování své podnikatelské činnosti a podílu na trhu, a i proto v roce 2003 byla nejprve založena společnost Nippon PGM America, Inc. ve Spojených státech amerických, která svou činností přispívá k recyklaci vzácných kovů z katalyzátorů. Její činnost spočívá v nadrcení materiálu z katalyzátorů, jeho vzorkování a následném transportu rozemleté směsi obsahující kovy platinové skupiny do závodu v Japonsku, kde dochází k samotné

---

<sup>110</sup> *Nippon se rozhodl pro další investici v Česku, v Liberci bude zpracovávat použité katalyzátory* [online]. Praha: Kate Fox Media, 2010-10-05 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.autofox.cz/index.php?id=17622>

<sup>111</sup> *Group Network: Nippon PGM Co., Ltd.* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/pgm.html>

<sup>112</sup> *Resource recycling: Dowa Eco-System's Environmental Management & Recycling Business.* [online]. Dowa Eco-System Co., Ltd. [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.dowa-eco.co.jp/en/corp.html>

recyklaci.<sup>113</sup> Za stejným účelem vznikla v roce 2010 v Evropě právě společnost Nippon PGM Europe s.r.o.

Vyspělá technologie, která umožňuje samotné získávání kovů platinové skupiny z katalyzátorů, se nachází pouze v Japonsku. V Evropě jakož i v Americe dochází pouze k připravení materiálu k recyklaci. Vysoké počáteční náklady na vyvinutí technologie umožňující recyklaci vzácných kovů z katalyzátorů motivují společnost k neustálému rozšiřování svého podílu na trhu a tím dosahování úspor z rozsahu. Vedle recyklace katalyzátorů z asijských trhů se snaží společnost Nippon PGM Co., Ltd. získat k recyklaci i dosloužené katalyzátory právě z Ameriky a Evropy, a proto se rozhodla pro investice v těchto destinacích, aby byla blíže zákazníkům a byla pro ni realizace obchodů snazší a zároveň, aby při následném transportu katalyzátorů do japonského závodu snížila náklady na dopravu. Doprava celých katalyzátorů případně nerozemleté vypreparované hmoty, která obsahuje vzácné kovy, je velice nákladná, protože objem takovéto dodávky je mnohem větší, než když je již hmota rozemletá.

Společnost se rozhodla pro investici zrovna v ČR proto, že umístění Liberce v ČR má dobrou strategickou polohu v Evropě. Nachází se v samém středu Evropy a je napojen na velmi důležité evropské tranzitní cesty. Poměrně vyspělá je i úroveň infrastruktury ve srovnání se zeměmi ze střední a východní Evropy. ČR je také charakteristická kvalifikovanou pracovní silou.<sup>114</sup> Dále japonské společnosti na ČR oceňují zejména vysokou kvalitu výzkumu a vývoje a schopné zaměstnance ve výrobních firmách.<sup>115</sup> Ve srovnání s Japonskem je v České republice také poměrně levná pracovní síla.

Asi nejdůležitějším motivem pro vstup do ČR jsou však reference japonských firem, které v ČR působí. ČR je velmi oblíbenou destinací pro japonské investice a o tom svědčí i jejich každoroční nárůst. Dle údajů z portálu BusinessInfo.cz k srpnu roku 2010 v ČR dosáhla hodnota japonských investic 3,1 mld. USD. K tomuto datu zde působilo 259 japonských firem a zaměstnávalo přes 45 tisíc zaměstnanců. ČR je v Evropě na

---

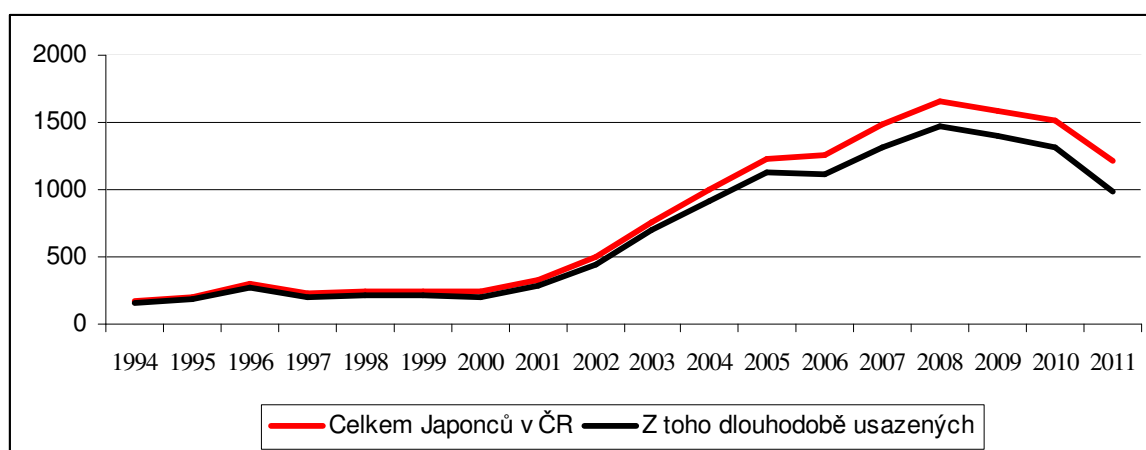
<sup>113</sup> *Platinum Group Metals Recycling*. [online]. Dowa Eco-system Co., Ltd. [vid. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.dowa-eco.co.jp/en/recycle.html>

<sup>114</sup> SAMEK, R. *Proč investovat v České republice?* [online]. Praha: CzechInvest, 2005-07-26 [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/cl/23/1747/Proc-investovat-v-Ceske-republice>

<sup>115</sup> *Výzkum: ČR druhá nejlepší pro Japonce* [online]. Praha: CzechInvest, 2010-05-25 [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/vyzkum-cr-druha-nejlepsi-pro-japonce>

4. místě v počtu japonských výrobních firem.<sup>116</sup> Navíc podle článku agentury CzechInvest jsou dodavatelé z ČR japonskými firmami vnímáni jako druzí nejlepší na světě hned po Číně. Tuto informaci zveřejnila Japonská vládní agentura na podporu obchodu a investic JETRO (Japan External Trade Organization). V průzkumu této agentury, kde byli japonští investoři dotazováni, kde by nejraději umístili svůj případný další výrobní závod, se ČR dobře umístila i ve srovnání s evropskými zeměmi a obsadila zde 3. místo.<sup>117</sup>

Česká republika je oblíbenou destinací pro japonské investice, ale současně i pro Japonce. Svědčí o tom dlouhodobý vývoj počtu obyvatel japonské národnosti usazených v ČR, který má rostoucí tendenci (viz Obr. 4). Velká komunita Japonců se nachází především v Praze, kde mají možnost se setkávat a udržovat kontakty a je zde např. zřízena i Japonská škola v Praze, která se nachází v Praze v Řepích a je provozována Nadací Japonské společnosti v České republice. Tato škola je určena zejména pro děti Japonců, kteří do ČR přijeli pracovat do jedné z mnoha japonských firem.<sup>118</sup>



Zdroj: vlastní zpracování (data: *R02 Cizinci v ČR podle státního občanství 1994-2010* (31.12.). Praha: Český statistický úřad, 2010-2011. [online]. [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tabulky/ciz\\_pocet\\_cizincu-001](http://www.czso.cz/csu/cizinci.nsf/tabulky/ciz_pocet_cizincu-001)

Obr. 4: Vývoj počtu obyvatel japonské národnosti v ČR

<sup>116</sup> *Japonsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. Praha: CzechTrade [vid. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/japonsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000424/>

<sup>117</sup> *Výzkum: ČR druhá nejlepší pro Japonce* [online]. Praha: CzechInvest, 2010-05-25 [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/vyzkum-cr-druha-nejlepsi-pro-japonce>

<sup>118</sup> *Řepy*. In: Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. San Francisco (California): Wikimedia Foundation, strana naposledy edit. 2011-12-27 [vid. 2012-03-22]. Česká verze. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98epy>

Konkrétní místo pro investici v Liberci bylo zvoleno zejména z důvodu přítomnosti jedné organizační složky zakládající společnosti TTESA a dalších japonských firem, které mají s danou lokalitou dobré zkušenosti. Navíc je velice obvyklá spolupráce japonských firem a vzájemná podpora. O tom vypovídá i fakt, že v místě, kde v současnosti působí společnost Nippon, mají zároveň sídlo další dvě japonské společnosti. Tyto společnosti velmi spolupracují a např. společnost Nippon využívá za pravidelný poplatek služeb účetní, operátorů skladu a personálního oddělení, které jsou jí poskytovány právě společnostmi TTESA. V případě, že by společnost Nippon neměla možnost využít těchto služeb, byla by nucena na tyto činnosti najímat další vlastní pracovníky nebo si je nechat provádět prostřednictvím služeb externích firem. Obě varianty by pro ni však byly velice nákladné.

#### **6.4.2 Forma vstupu společnosti do ČR**

Založení společnosti Nippon je blízké investici typu brownfield, která je charakteristická tím, že investor vydá značné finanční prostředky např. na rekonstrukci staršího průmyslového objektu. Nipponem rekonstruovaná hala sice nebyla tak stará, nicméně bylo nutné provést rozsáhlé úpravy, aby bylo možné objekt plnohodnotně využívat.<sup>119</sup>

Rekonstrukce objektu probíhala v období od prosince 2010 do května 2011. Tato rekonstrukce přizpůsobila objekt potřebám společnosti, tak aby zde mohla zahájit svou činnost.

V případě společnosti Nippon se navíc jedná o PZI vzniklou jako společný podnik tří společností, čímž zakládající společnosti snižují rizikovost své investice. Společnosti Dowa a Tanaka již v minulosti vybudovaly společné zahraniční podniky. V tomto případě si Dowa a Tanaka přibraly do společného podnikání ještě společnost TTESA a to zejména kvůli perfektní znalosti evropského trhu a přítomnosti jedné její organizační složky v ČR. Navíc jak společnost Dowa, tak i Tanaka a TTESA jsou založeny japonskými společnostmi, vedle společného podnikatelského záměru je tedy spojuje i jejich kultura, což je také jeden z důvodů pro vytvoření společného podniku.

---

<sup>119</sup> *Definice lokality typu „brownfield“*. [online]. Ústecký kraj, 2004. [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: [http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=450018&id=431958&p1=110510](http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=431958&p1=110510)



### 6.4.3 Problémy spojené se zahájením činnosti v ČR

Společnost Nippon se rozhodla pro investici v ČR i přes snadno dostupné informace na webových stránkách Doing Business, který jasně uvádí, že zahájení podnikání v ČR je jednak mnohem nákladnější a trvá déle než v mnoha dalších státech. Ve srovnání se 183 státy světa se ČR v obtížnosti zahájení podnikání nachází na 138 místě. Navíc je zde velmi obtížné např. získat trvalé připojení k elektrické energii, vyšší daňová zátěž a ani v dalších ukazatelích, jako je získání stavebního povolení, vymáhání plnění smluv si ČR ve srovnání s ostatními státy nevede dobře. I přes tyto všechny faktory se však společnost pro investici v ČR rozhodla.<sup>120</sup>

Investory v průběhu rekonstrukce nemile překvapily vysoké náklady na odměny subjektů nepřímo se účastnících rekonstrukce objektu. V ČR je na mnoho činností vyžadován posudek odborníků, ti si však za tyto služby účtují nemalé částky. Příkladem nákladů tohoto typu jsou náklady na poradce stavebních firem, projektanty vypracovávající projekty na rekonstrukci a koordinátory stavebních prací.

Před samotným zahájením provozu ještě bylo nutné získat posudky a povolení týkající se nezávadnosti pracovního prostředí či povolení k využívání některých přístrojů. Tyto posudky již náklady společnosti tolik neovlivňují, avšak je to poměrně organizačně a časově náročné veškeré tyto formality obstarat.

Příkladem nutnosti obstarat posudek odborníka je, že podle Vyhlášky o stanovení seznamu vybraných položek v jaderné oblasti č. 165 ze dne 8. června 2009 a odstavce 5.4.5. uvedeného v příloze této vyhlášky, spadá přístroj spektrometr, který Nippon při své činnosti využívá, do položek, které podléhají kontrolním režimům při dovozu, vývozu a průvozu. Tato skutečnost pro společnost Nippon znamenala, že si musela ke kontrole pozvat odborníka, aby dostala povolení k užívání tohoto přístroje.<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> *Ease of Doing Business in Czech Republic* [online]. The World Bank, 2012. [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://doingbusiness.org/data/exploreconomies/czech-republic>

<sup>121</sup> Česko. *Vyhláška o stanovení seznamu vybraných položek v jaderné oblasti č. 165/2009 Sb.* [online]. In: *Sbírka zákonů České republiky, 2009* [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: [http://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/zakaz-zbrani/165\\_2009VP.pdf](http://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/zakaz-zbrani/165_2009VP.pdf)

Podobné posudky jsou vyžadovány i v souvislosti s prašností, hlučností, osvětlením a např. hygienickými podmínkami na pracovišti, kdy každá z těchto činností vyžaduje příslušné posudky odborníků. Nutnost obstarat si příslušné posudky vychází z Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci se změnami 68/2010 Sb.<sup>122</sup>

#### 6.4.4 Předmět činnosti

Společnost Nippon se rozhodla v ČR zpracovávat použité automobilové katalyzátory, resp. jejich keramické jádro, které je z křemičité hmoty. Tato křemičitá hmota obsahuje prvky skupiny platinových kovů, mezi které patří platina, rhodium a palladium. Společnost Nippon byla v ČR zřízena, aby pro své zakládající společnosti připravila tuto keramickou hmotu z katalyzátorů k následné recyklaci. V ČR tedy k samotné recyklaci nedochází, nicméně činnost společnosti Nippon je nezbytnou součástí celého procesu recyklace.<sup>123</sup>

Proces, který se ve společnosti Nippon odehrává, je složen z několika kroků: od nadrcení směsi získané z katalyzátorů, jejího jemného mletí, po provedení homogenizace<sup>124</sup>. Z takto zpracovaného materiálu je pořízen referenční vzorek, z kterého se v laboratoři určí obsah vzácných kovů v takto zpracované hmotě.<sup>125</sup>

Je obecně známo, že světová průmyslová produkce neustále roste a s tím roste i zátěž na životní prostředí. Trendem je také ubývání vzácných zdrojů. Projekty, které se věnují

---

<sup>122</sup> Česko. Nařízení vlády č. 361/2007 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci se změnami: 68/2010 Sb [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2010 [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-vlady-c-361-2007-sb-kterym-se-stanovi-podminky-ochrany-zdravi-pri-praci>

<sup>123</sup> Nippon se rozhodl pro další investici v Česku, v Liberci bude zpracovávat použité katalyzátory. Autofox, 2010 [online]. Praha: Kate Fox Media, 2010-10-05 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.autofox.cz/index.php?id=17622>

<sup>124</sup> Homogenizace: „Pochody, jimiž se z látky nestejnorodé, heterogenní připravuje látka stejnorodá, homogenní.“ (PETRÁČKOVÁ, V., J.KRAUS, et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Akademie, 1998. s. 295. ISBN 80-200-0607-9.)

<sup>125</sup> LANGER, J. V Liberci pracuje nové recyklační zařízení na vzácné kovy [online]. Liberec: TVRTM, 2011-09-03 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.tvrtm.cz/v-liberci-pracuje-noverecyklačni-zarizeni-na-vzacne-kovy-id-9189.html>

obnově a recyklaci již použitých materiálů, jsou proto nezbytné k dlouhodobé udržitelnosti globálního vývoje.<sup>126</sup>

Například právě platina, která bude získána recyklací z katalyzátorů, bude dále využívána pro výrobu šperků, v oblasti medicíny nebo při výrobě nových automobilů.<sup>127</sup>

## 6.5 Platina a její význam

Platinu lze považovat za kov vzácnější než zlato, protože je velice odolná proti korozi, je chemicky a tepelně odolná a je dobrým elektrickým vodičem. Platina je široce využívána v chemickém, sklářském, elektrotechnickém průmyslu i při výrobě šperků a katalyzátorů.

Využívá se například při výrobě katalyzátorů pro dieselové motory, což podle serveru akcie.cz tvořilo 29 % celkové poptávky po platině v roce 2008. Právě vlastnosti platiny umožňují výrobu částí katalyzátorů, které snižují emise. Požadavky na snižování emisí budou tedy zřejmě zvyšovat poptávku po platině i nadále. Platina je díky svým vlastnostem a širokému použití velmi žádanou komoditou, a proto v současné době stále rostoucí poptávka převyšuje omezenou nabídkou.

Platina je velmi vzácný kov a jeho těžba je obtížná. Ročně se jí vytěží jen přibližně 5 milionů trojských uncí, což je asi 160 tun. Recyklace produktů obsahujících platinu a její sekundární použití je zejména v Evropě, kde nejsou téměř žádná ložiska platiny, nezbytné.<sup>128</sup>

Velkým problémem, co se týče výroby katalyzátorů, je skutečnost, že zatím jsou téměř výhradně vyráběny s použitím kovů platinové skupiny. Problémem je i samotná těžba, která je velmi obtížná a zároveň velmi náročná na spotřeby energií, vody a současně

---

<sup>126</sup> Miroslav Křížek otevřel nový závod Nippon PGM Europe. [online]. Praha: CzechInvest, 2011-09-08 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/miroslav-krizek-otevrel-novy-zavod-nippon-pgm-europe>

<sup>127</sup> Japonci chtějí v Liberci dobývat platinu. Ekologicky, ze starých katalyzátorů [online]. Praha: BORGIS, 2010-10-01 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/212879-japonci-chteji-v-liberci-dobovat-platinu-ekologicky-ze-starych-katalyzatoru.html>

<sup>128</sup> VITAMVÁSOVÁ, L. Platina – jeden ze vzácných kovů [online]. Praha: X-Trade Brokers, 2008-06-18 [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.akcie.cz/komentare-a-doporuceni/35302-clanek-platina--jeden-ze-vzacnych-kovu>

s těžbou platiny je vyprodukováno velké množství odpadu, takže je velmi nešetrná k životnímu prostředí.<sup>129</sup>

### 6.5.1 Recyklace platinových kovů PGM

Na schématu uvedeném v příloze (příloha A) jsou patrné toky kovů platiny, palladia a rhodia v Evropě v roce 2004. Tyto vzácné kovy do Evropy proudí ze zemí, jako je Rusko, Kanada, USA a Republika Jižní Afrika, kde jsou těženy. Důležité je si povšimnout, že největší podíl spotřeby dovážených kovů je právě při výrobě automobilů. Ale jen malý podíl kovů je v tomto odvětví následně recyklován a použit znovu (jen asi 10 % použitých kovů je následně recyklováno). Tedy 90 % vzácných platinových kovů použitých pro výrobu katalyzátorů není na konci jejich životnosti recyklováno a tak dochází v podstatě k jejich definitivnímu ztracení. V jiných odvětvích jako je sklářský průmysl, je naopak recyklace běžnou záležitostí.

### Dopad těžby a recyklace PGM na životní prostředí

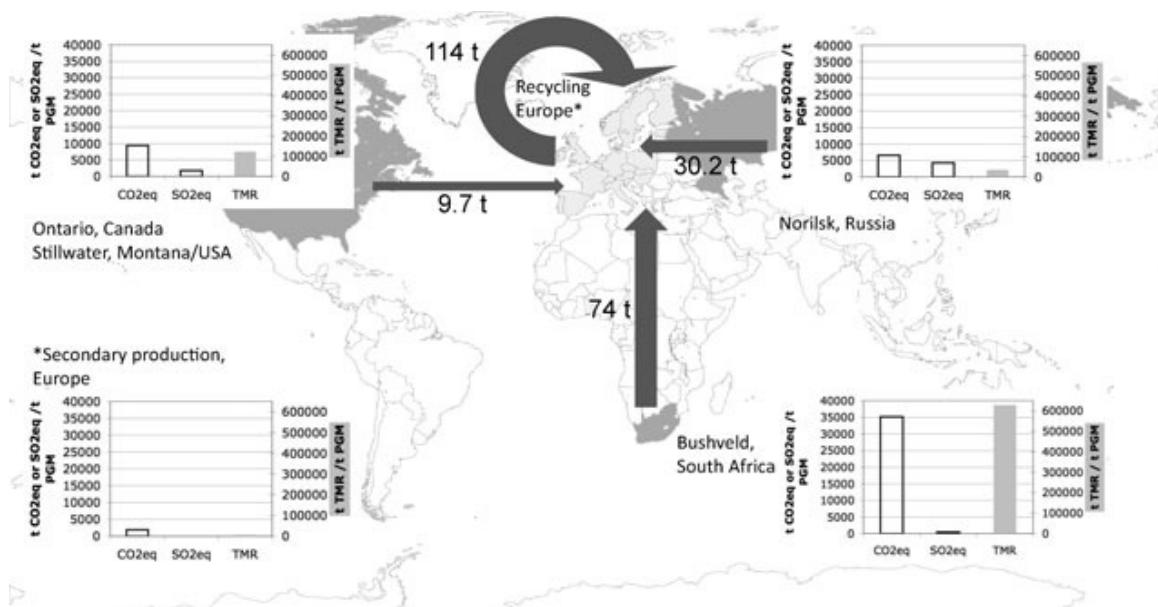
Z níže uvedeného obrázku (Obr. 5) je patrné, jak těžba kovů v Rusku, Kanadě, USA a Republice Jižní Africe znečišťuje životní prostředí. Uvedené hodnoty CO<sub>2eq</sub> (oxidu uhličitého), SO<sub>2eq</sub> (oxidu siřičitého) a TMR (celková materiálová náročnost) jsou uvedeny za 1 tunu vytěžených kovů platinové skupiny. Je zřejmé, že při sekundární výrobě kovů platinové skupiny, tedy recyklaci (viz Obr. 5: Secondary production, Europe), jsou hodnoty mnohem nižší a tedy dopad na životní prostředí mnohem přijatelnější.<sup>130</sup>

Význam recyklace kovů PGM je tedy nepopiratelný a je velkou investicí do budoucna vzhledem k omezenosti zdrojů a vysoké poptávce po nich.

---

<sup>129</sup> Vzdělávací moduly: Modul – CN6 – Nové technické materiály: Kapitola II. Katalytické a filtrační materiály [online]. Ostrava: VŠB-TU: Fakulta strojní, 2009. [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://projekt150.ha-vel.cz/node/134>

<sup>130</sup> SAURAT, M., BRINGEZU, S. *Platinum Group Metal Flows of Europe, Part 1. Journal of Industrial Ecology* [online]. New Haven: Yale University, 2008 [vid. 2011-10-15]. s. 760-761. Dostupné z: [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)



Zdroj: SAURAT, M., BRINGEZU, S. *Platinum Group Metal Flows of Europe, Part 1. Journal of Industrial Ecology* [online]. New Haven: Yale University, 2008. s. 761. [vid. 2011-10-15]. Dostupné z: [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)

Obr. 5: Toky PGM a produkce  $\text{CO}_2$ ,  $\text{SO}_2$  a celková materiálová náročnost.

## 6.6 Rekonstrukce výrobní haly a pořizování technologie

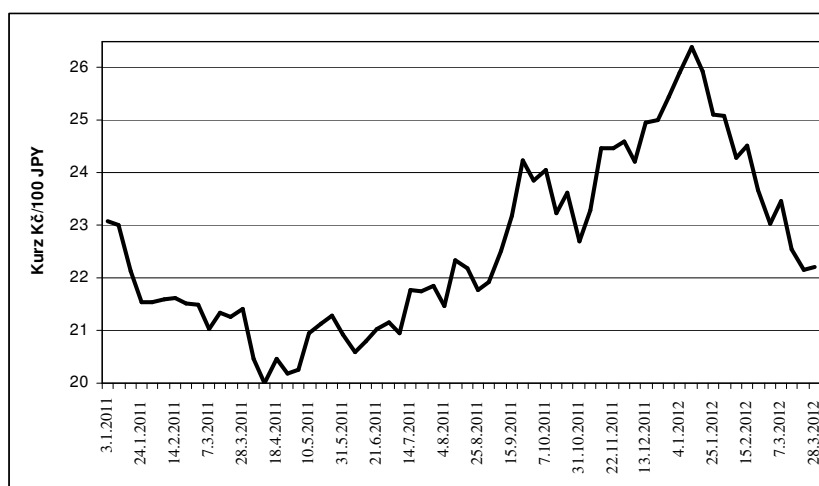
Společnost Nippon byla založena v září roku 2010. V prosinci téhož roku, začala rozsáhlá rekonstrukce starší nepoužívané haly, kde nejvýznamnějšími změnami bylo zvýšení stropu, aby se sem v budoucnu vešly speciální stroje a také změna podlahy, která po rekonstrukci vydrží větší zátěž. Tato rekonstrukce probíhala do května roku 2011.

Zajímavostí je, že rekonstrukci resp. technické zhodnocení nepoužívané haly prováděla TTESA na své náklady s tím, že hodnota této rekonstrukce se i s úroky projeví po dobu 20let ve výši nájemného, které bude Nippon platit. Největší výhodou pro společnost Nippon bylo, že v souvislosti s rekonstrukcí nemusela obstarávat stavební povolení a zařizovat velké množství formalit s tím spojených, neboť veškeré tyto činnosti prováděla společnost TTESA ve vlastní režii. Hodnota rekonstrukce se vyšplhala ke 30 mil. Kč.

V květnu roku 2011 bylo do nově zrekonstruované haly nakoupeno a navezeno strojní vybavení, v podobě mlýnů a filtračních zařízení. Tato unikátní technologie byla přivezena z Japonska prostřednictvím společnosti TTESA, Machinery Department. Společně s dodávkou strojního zařízení přijelo několik zkušených japonských techniků, kteří

přístroje přibližně do poloviny června roku 2011 sestavovali a uváděli do provozu a následně zaučovali nové zaměstnance společnosti Nippon, jak se stroji pracovat. Po celou dobu zaučování zaměstnanců byla k dispozici tlumočnice, která tlumočila z japonštiny a angličtiny do češtiny, aby bylo zajištěno oboustranné porozumění.

Celková výše investice se vyšplhala na 80 milionů Kč. Firma pořizovala technologie v 1. polovině roku 2011 a technologii pořizovala ve měně japonský jen (dále jen JPY). Z níže uvedeného obrázku je zřejmé (viz Obr. 6), že v období pořizování investice se pohyboval měnový kurz české koruny za japonský jen poměrně nízko, což výslednou pořizovací cenu technologie zlevnilo, než kdyby technologie pořizovala v jiném období.



Zdroj: Vlastní zpracování (Data: *Historie kurzů měn: JPY japonský jen od 3.1.2011 do 28.3.2012* [online]. Kurzy.cz, 2012. [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=JPY&D1=1.1.2011&D2=30.3.2012&I=5&O=U>

Obr. 6: Graf vývoje kurzu CZK/100 JPY od 3.1.2010 do 28.3.2012

Pro ilustraci je níže tabulka (viz Tab. 2), ve které je uvedeno, kolik by stálo pořízení technologie při výši kurzu odpovídajícímu průměrnému kurzu prvního pololetí roku 2011 a kolik by vyšla technologie, odpovídal-li by kurz průměrnému v druhém pololetí roku 2011. U tabulky je zřejmé, že technologie by vyšla celkem o téměř 8 milionů Kč draž v 2. pololetí roku 2011, v němž byl průměrný měnový kurz 23,262 Kč/100 JPY, než když společnost pořídila investici v 1. polovině téhož roku, kdy průměrný měnový kurz činil jen 21,185 Kč/100 JPY.

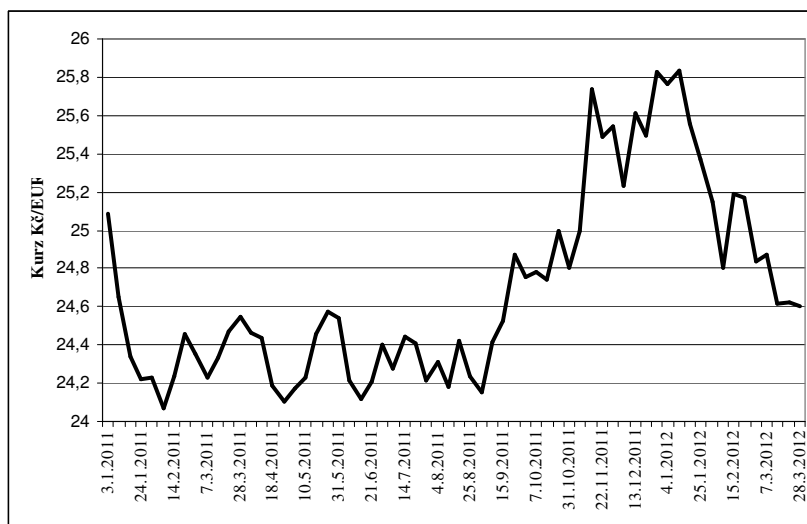
Tab. 2: Příklad ceny pořízené investice v Kč při různých úrovních měnového kurzu

Datum pořízení investice	Průměrný kurz CZK/100 JPY v daném období	Cena v JPY	Cena v Kč
3.1.2011 – 1.7.2011	21,185	380 000 000	80 503 000
1.7.2011 – 30.12.2011	23,262	380 000 000	88 395 600

Zdroj: Vlastní zpracování (data: *Japonský jen JPY, historie kurzů měn* [online]. Kurzy.cz, 2011. [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=JPY&D1=1.7.2011&D2=31.12.2011&I=1&O=U>)

Společnost Nippon pořizovala technologie na úvěr, který si zřídila ve měně euro. Vývoj měnového kurzu Kč/EUR i v tomto případě velmi ovlivňuje úroveň nákladů, neboť změny měnového kurzu Kč/EUR ovlivňují, jaká bude skutečně výše splátky úvěru v Kč. Navíc je nutné pravidelně alespoň jednou ročně přecenit rozvahové položky vlastněné v cizích měnách dle aktuálního vývoje měnových kurzů, což v souvislosti s úvěrem v eurech ovlivní celkovou hodnotu cizího kapitálu přepočteného na české koruny.

Z níže uvedeného obrázku (viz Obr. 7) je zřejmé, že v závěru roku 2011 měna euro posílila vůči české koruně, což se při přecenění úvěru čerpaného v eurech k 31.12.2011 projevilo v kurzové ztrátě ve výši 3,5 milionů Kč. V následujícím čtvrtletí však euro vůči koruně oslabilo a k 31.3.2012 inkasovala společnost kurzový zisk v hodnotě 3 miliony Kč a ztráta z předchozího období tak byla téměř vykompenzována.



Zdroj: Vlastní zpracování (Data: *Historie kurzů měn: Euro od 3.1.2011 do 28.3.2012* [online]. Kurzy.cz, 2012 [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=H&KM=EUR&D1=3.1.2011&D2=30.3.2012&I=1>)

Obr. 7: Graf vývoje kurzu CZK/EUR od 3.1.2010 do 28.3.2012

### 6.6.1 Vysvětlení práce s kurzy ve společnosti Nippon

V roce 2011 společnost Nippon přeceňovala rozvahové položky pouze na konci kalendářního roku, což se však projevilo ve velké kurzové ztrátě. Velká kurzová ztráta a fakt, že u japonských společností je zvykem, že hospodářský rok začíná 1. dubna, vedl společnost Nippon k rozhodnutí, provádět přeceňování rozvahových položek čtvrtletně a zamezit tak příliš velkým kurzovým rozdílům. Pravidlo přeceňovat rozvahové položky čtvrtletně je platné od letošního roku a společnost jej zakotvila i do svých účetních směrnic.

Ve společnosti Nippon se pracuje se dvěma typy kurzových rozdílů: realizovanými a nerealizovanými, přičemž každý z nich může mít podobu ztráty nebo zisku. Realizované kurzové rozdíly vycházejí z běžných transakcí a zúčtovávají se po každé úhradě peněz v cizí měně, nebo při jejich výměně. Jedná se o situace, kdy je zaúčtována pohledávka či závazek za měnový kurz platný v době vzniku této účetní položky, ale uhrazena je později při jiném kurzu. Rozdíl v měnovém kurzu v době vzniku pohledávky nebo závazku a v době uhrazení pak vede ke vzniku kurzových rozdílů (ztrát nebo zisku). Pro zaúčtování pohledávek a závazků a jejich úhrad je společnost Nippon používán pevný čtvrtletní měnový kurz, pro který se používá kurz České národní banky (dále jen ČNB) z posledního dne předchozího čtvrtletí. Pevný čtvrtletní kurz má výhodu, že je eliminován vznik větších kurzových rozdílů, ale účtování zase není tak složité, jako kdyby společnost používala denní kurzy.

Nerealizované kurzové rozdíly se týkají aktiv a pasiv, které společnost vlastní v cizích měnách, a nedochází u nich k prodeji, uhrazení nebo směně. Společnost Nippon má nyní zakotveno v účetních směrnicích, že provádí přecenění takovýchto položek každého čtvrt roku a ke zjištění nové účetní hodnoty používá aktuální kurz ČNB platný v den přecenění. Kurzová ztráta nebo zisk je pak dána rozdílem mezi hodnotou dané účetní položky v eurech vynásobenou měnovým kurzem CZK/EUR platným v den přecenění a dosavadně vedenou hodnotou účetní položky v Kč.

Tím, že se společnost rozhodla pro používání čtvrtletního pevného kurzu v kombinaci se čtvrtletním přeceňováním účetních položek, se částečně eliminuje riziko vysokých



kurzových ztrát, které by se mohly objevit na konci účetního období, kdyby společnost preferovala roční pevný kurz a účetní položky přeceňovala jen 1x ročně.

## Ochrana před kurzovými riziky

Kurzová rizika vyplývají z proměnlivosti vývoje kurzů měn a dokážou podstatně ovlivnit hospodaření podniku. Jakým způsobem bude podnik ovlivněn při změnách jednotlivých měnových kurzů, velmi záleží na směru vývoje kurzu domácí měny vůči jednotlivým zahraničním měnám, na struktuře závazků a pohledávek vlastněných v cizích měnách a mnoha dalších faktorech.

Možností jak se před kurzovými riziky chránit je mnoho. Nejdůležitější je hned z počátku zvážit, v jakých měnách bude podnik mít své závazky i pohledávky. Obvyklou snahou je například mít své závazky v měně, u níž se v budoucnu neočekává vzestup, s pohledávkami je to naopak.<sup>131</sup> Tyto spekulace však nejsou spolehlivé, protože na vývoj každého měnového kurzu působí velké množství faktorů. Podniky, zejména ty výrobní, většinou nechtějí spekulovat a chtějí mít pouze jistotu, že se ziskem prodají to, co vyrobily.<sup>132</sup>

Velmi účinnou ochranou před kurzovými riziky je tzv. hedging. „*Hedging značí koupi instrumentu, jehož hodnota by vzrostla v případě, že by hodnota ochraňovaného podkladového aktiva klesla.*“<sup>133</sup>

Společnosti mohou využít mnohé instrumenty (finanční deriváty) k zajištění kurzového rizika. Základními typy těchto instrumentů jsou futures kontrakty, forwardy, opce a mnoho dalších a lze využít např. i obchodu na forexovém trhu<sup>134 135</sup>.

---

<sup>131</sup> MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. s. 153-154.

<sup>132</sup> URBAN, P. Ochrana proti změně – Co je to Hedging, část 1 [online]. Praha: FXstreet.cz, 2011-06-13 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/ochrana-proti-zmene-co-je-to-hedging-cast-1.html>

<sup>133</sup> URBAN, P. Ochrana proti změně – Co je to Hedging, část 1 [online]. Praha: FXstreet.cz, 2011-06-13 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/ochrana-proti-zmene-co-je-to-hedging-cast-1.html>

<sup>134</sup> Forexový trh: forex je zkratka pro Foreign Exchange a jedná se o mimoburzovní měnový trh, na kterém se obchoduje výhradně s jednotlivými národními měnami. (Zdroj: ForexZone.cz. FX: *Jak vydělávat na měnovém trhu (1/2)* [online]. Investicniweb.cz, 2010-12-02 [vid. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/univerzita/investovani/2010/12/2/clanky/fx-jak-vydelavat-na-menovem-trhu/>)

<sup>135</sup> URBAN, P. Ochrana proti změně – Co je to Hedging, část 1 [online]. Praha: FXstreet.cz, 2011-06-13 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/ochrana-proti-zmene-co-je-to-hedging-cast-1.html>

Rozhodne-li se společnost chránit před kurzovými riziky, má možnost využít např. služeb bank a zajistit se tak proti kurzovým rizikům např. nákupem tzv. měnových opcí. Měnové opce jsou vhodné v situacích, kdy subjekt potřebuje směnit devizové prostředky z jedné měny do jiné a zároveň se chránit před kurzovými riziky. Subjekt vlastní opci má v den splatnosti opce právo vyžadovat po jejím upisovateli (např. bance) nákup nebo prodej předem daného množství cizí měny za předem stanovený kurz. Subjekt však může upustit od výkonu opce, je-li to pro něj výhodnější vzhledem k vývoji měnového kurzu. Za měnovou opci se sice platí poplatek, její majitel je však ochráněn před kurzovými ztrátami, neboť si předem dohodne, za jaký kurz bude v určitém okamžiku v budoucnosti moci směňovat cizí měnu.<sup>136</sup>

Společnosti Nippon, která čerpá úvěr v eurech, by se však vyplatilo dodržení jednoduchého pravidla, které by zabránilo tak velkým kurzovým rozdílům, jaké inkasovala například v posledních dvou čtvrtletích. Společnost by se měla snažit mít takovou měnovou strukturu aktiv a pasiv, která společnosti při změnách měnového kurzu zaručí, že např. kurzová ztráta z aktiv vlastněných v cizí měně bude vykompenzována kurzovým ziskem z pasiv vlastněných v cizí měně. Čerpá-li tedy společnost úvěr v eurech, tak by zároveň měla mít i tržby v eurech, které by alespoň přibližně odpovídaly hodnotě splátky úvěru, a v případě výkyvů měnového kurzu by sice například u úvěru došlo ke kurzové ztrátě, ale vykompenzovaly by to tržby v eurech, kde by měla společnost kurzový zisk. Tímto způsobem může společnost poměrně snadno eliminovat kurzová rizika.

## 6.7 Lidské zdroje

Jednatel společnosti, který je fyzicky denně přítomný ve společnosti Nippon, je Masahiko Ogino, tzn. expatriot<sup>137</sup>. Pan Ogino ve společnosti Nippon pracuje na základě Smlouvy o výkonu funkce jednatele. Specifikem práce v zahraničí prováděné na základě

---

<sup>136</sup> *Nástroje sloužící k zajištění kurzového rizika: Měnová opce* [online]. Praha: ČSOB, 2012 [vid. 2012-04-08]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Firmy/Podnikatele/Financni-a-kapitalove-trhy/Nastroje-zajisteni-kurzoveho-rizika/Stranky/Menova-opce.aspx>

<sup>137</sup> Expatriot: tento název je používán pro pracovníky, které jejich zaměstnavatel z domovské země vysílá do cizích zemí k výkonu nějaké funkce (nejčastěji do pozice hlavního ředitele firmy nebo manažera pro jednu funkční oblast v zahraniční pobočce). (PICHANIČ, M., *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. s. 176. ISBN 80-7179-886-X.)

Smlouvy o výkonu funkce jednatele je, že ze své mzdy odvádí pouze daň z příjmu a hradí si Komplexní zdravotní pojištění cizinců sjednané u Všeobecné zdravotní pojišťovny.

Společnost je v částečném provozu od konce června 2011, přičemž v té době zaměstnávala 4 zaměstnance. Ve společnosti jsou zaměstnáni pan Ing. Jiří Ureš a pan Ing. Tomáš Hofman, kteří dohlíží na chod společnosti, plánují, organizují, rozhodují a vedou zaměstnance a provádějí kontrolu tak, aby byly co nejefektivněji plněny cíle společnosti. Jejich povinností je také udržování pravidelné komunikace se zakládajícími společnostmi.

Dále jsou od června 2011 ve společnosti zaměstnáni dva pracovníci, kteří mají na starosti obsluhu vzorkovacích linek resp. práci v laboratoři. Další dva zaměstnanci na obsluhu linek byli přijati v září 2011 a poté ještě další dva v prosinci 2011. Společnost plánuje v letošním roce zaměstnat ještě jednoho zaměstnance na práci v laboratoři.

Nároky na zaměstnance ve společnosti Nippon jsou poměrně vysoké. Náplní práce operátora vzorkovací linky je jednak obsluha jednotlivých strojů a sekcí, postupně tak jak materiál prochází linkou. Celá vzorkovací linka se skládá z několika strojů, které se skládají navíc z několika sekcí rozmístěných ve 4 podlažích, nejvyšší z nich je ve výšce 12 m. Operátoři musí umět ovládat jeřáb. Práce je fyzicky náročná, neboť operátoři zde manipulují s břemeny až 25 kg těžkými.

Prací operátora je vedle obsluhy linky také práce v laboratoři, kde jsou připravovány vzorky, které jsou váženy a testovány například na vlhkost, a dále obsluha spektrometru<sup>138</sup>.

Vedle již uvedených náležitostí, na práci operátora je požadována znalost základů AJ, praxe jeřábníka či obsluhy vysokozdvížného vozíku a počítačová gramotnost<sup>139</sup>.

---

<sup>138</sup> Spektrometr: Spektrometr je přístroj používaný k měření vlnových délek spektrálních čar. Spektrální analýza je rozbor složení látek záležený na vlastnostech prvků vysílat charakteristická spektra elektromagnetického záření. Klasickým příkladem využití spektrometru je jeho schopnost identifikovat prvky obsažené v látkách. (PETRÁČKOVÁ, V., J. KRAUS, et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academie, 1998. s. 704. ISBN 80-200-0607-9.)

<sup>139</sup> *Operátor linky vzorkovacího závodu* [online]. České Budějovice: ČESKÝ INTERNET, 2011 [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://severo.ceskarariera.cz/prace/obsluha-ostatnich-zarizeni-na-zpracovani-kovu/131000000355070/>

Společnost Nippon najala 2 pracovníky v programu Restart v Libereckém kraji. S pomocí tohoto programu je najímání nových pracovníků poměrně zdlouhavé a obnáší mnoho formalit, na druhé straně má však pro firmy zaměstnávající pracovníky z tohoto programu mnohé výhody.

### 6.7.1 Restart v Libereckém kraji

Projekt Restart v Libereckém kraji je připraven pro zaměstnance a zaměstnavatele ve 3 okresech Libereckého kraje (Liberec, Jablonec nad Nisou, Semily)<sup>140</sup>. Původně měl program trvat od ledna 2011 do února 2012, ale nakonec byl prodloužen až do dubna 2012. Jeho realizací byla pověřena na základě výběrového řízení společnost ATTEST, s.r.o.<sup>141</sup>

Projekt Restart v Libereckém kraji je součástí Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, který má na starosti Ministerstvo práce a sociálních věcí a na jeho realizaci je vyhrazena dotace z Evropského sociálního fondu ve výši 40 566 660,00 Kč.<sup>142</sup> Projekt je určen pro zaměstnance firem, které působí v oborech či odvětvích, které procházejí strukturálními změnami, a jejichž zaměstnancům tak hrozí nezaměstnanost. Podmínkou je, že firmy propouštějí zaměstnance z důvodu organizačních změn ve firmě. Takto ohroženým zaměstnancům může být nabídnuta účast v programu Restart, který je zaměřen na posílení schopností pro získání nového zaměstnání. Během doby, kdy bude zaměstnanec účasten aktivit daného projektu, mu budou refundovány mzdové náklady. Je zde tedy snaha zajistit zaměstnancům plynulý přechod do nového zaměstnání a zároveň zvýšit jejich kvalifikaci. V nabídce jsou rekvalifikační kurzy, např.: obsluha PC, kurz svařování, řidičské průkazy C, E, obsluha elektrovozíku, atd.

---

<sup>140</sup> *Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011-02-16 [vid. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/restart-v-libereckem-kraji>

<sup>141</sup> *Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: ATTEST, 2011 [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.lb-restart.cz/>

<sup>142</sup> *Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011-02-16 [vid. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/restart-v-libereckem-kraji>

Pro zaměstnavatele, kteří naopak plánují navýšit počet pracovních míst ve svých podnicích, je připravena zajímavá investiční pobídka v podobě dotací na vytvořená pracovní místa na 6 měsíců.<sup>143</sup>

Program Restart byl vytvořen, aby eliminoval nežádoucí efekty plynoucí z hromadného propouštění zaměstnanců. Podle pana Ing. Vlastimila Pecky, ředitele společnosti ATTEST, s.r.o., však byl problém, že v Liberci, Semilech nebo Jablonci nad Nisou v průběhu trvání programu k žádnému hromadnému propouštění nedocházelo. Program byl koncipován tak, aby měl kapacity na podpoření 400 lidí a navíc 40 lidí mělo být umístěno na nově vytvořené pracovní místo a 40 lidí mělo být umístěno na obnovené pracovní místo.<sup>144</sup>

Firmám, které pracovní místa nově vytvoří nebo obnoví, může být prostřednictvím tohoto programu poskytnuta možnost získat dotaci na tato pracovní místa v podobě šesti měsíčního platu a to až do výše 24 000 Kč za jeden měsíc a jedno vytvořené pracovní místo.

Za dobu trvání programu již byla všechna dotovaná pracovní místa vytvořena. Co se týče podpořených osob, tedy osob, s kterými byl proveden počáteční pohovor, kterým bylo poskytnuto poradenství či školení v oblasti pracovně-právní, finanční gramotnosti, IT technologií, jimž bylo umožněno navštěvovat rekvalifikační kurzy, diagnostiky, apod., tak jejich počet do února 2012 nedosáhl plánu, kapacity nebyly vyčerpány a to je také důvod, proč bylo trvání tohoto programu prodlouženo až do dubna roku 2012.

Zaměstnavatelé měli možnost se o tomto projektu dozvědět prostřednictvím letáků, inzerce v médiích a v měsíčně vydávaném bulletinu. Dále zástupci společnosti ATTEST obcházeli na začátku projektu velké množství firem v Libereckém kraji a informovali je o tomto projektu.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> *Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: ATTEST, 2011 [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.lb-restart.cz/>

<sup>144</sup> *Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011-02-16 [vid. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/restart-v-libereckem-kraji>

<sup>145</sup> Rozhovor s Ing. Vlastimilem Peckou ze společnosti ATTEST, s.r.o. ze dne 21.2.2012

### 6.7.2 Restart v Libereckém kraji a společnost Nippon

Společnost Nippon se do programu Restart pro Liberecký kraj zapojila a jeho prostřednictvím přijala dva pracovníky. O možnosti zapojení se do programu se společnost dozvěděla díky iniciativě svého zaměstnance, který program sám vyhledal, vyplnil potřebné formuláře a zajistil tak společnosti Nippon možnost proplacení mezd nově přijatých pracovníků po dobu prvních šesti měsíců ze strukturálních fondů EU.

Ve chvíli, kdy byla žádost společnosti Nippon o zařazení do programu schválena, byla mezi Úřadem práce ČR – krajskou pobočkou v Liberci a společností Nippon uzavřena *Dohoda o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis)* (viz příloha B).

Společnost Nippon byla povinna do sedmi kalendářních dnů po vzniku pracovního místa doložit Úřadu práce v originále nebo kopii pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, náplň práce zaměstnance, mzdový (platový) výměr daného zaměstnance a vyplněný originál *Prohlášení o čistém nárůstu pracovních míst*.<sup>146</sup>

Po zařazení do programu Restart v Libereckém kraji musí pro získání dotace společnost splnit podmínky programu dané výše uvedenou dohodou. Podstatnou podmínkou projektu je dbát na to, aby byla mzda a pojistné na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a zdravotní pojištění vždy včas uhrazeny, tak jak je to stanoveno v pracovní smlouvě.

Je-li splněna tato podmínka, tak je nutné doručit na krajskou pobočku Úřadu práce, která se v případě společnosti Nippon nachází v Liberci, za každé podpořené pracovní místo vyplněný výkaz nazvaný *Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo* (viz příloha C), kopii dokladu potvrzujícího úhradu mzdy, pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění.

---

<sup>146</sup> *Dohoda o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis)* č.28/2011. Liberec: Úřad práce ČR – krajská pobočka v Liberci, 2011.

## 6.8 Charakteristika činnosti společnosti Nippon PGM

### Europe s.r.o.

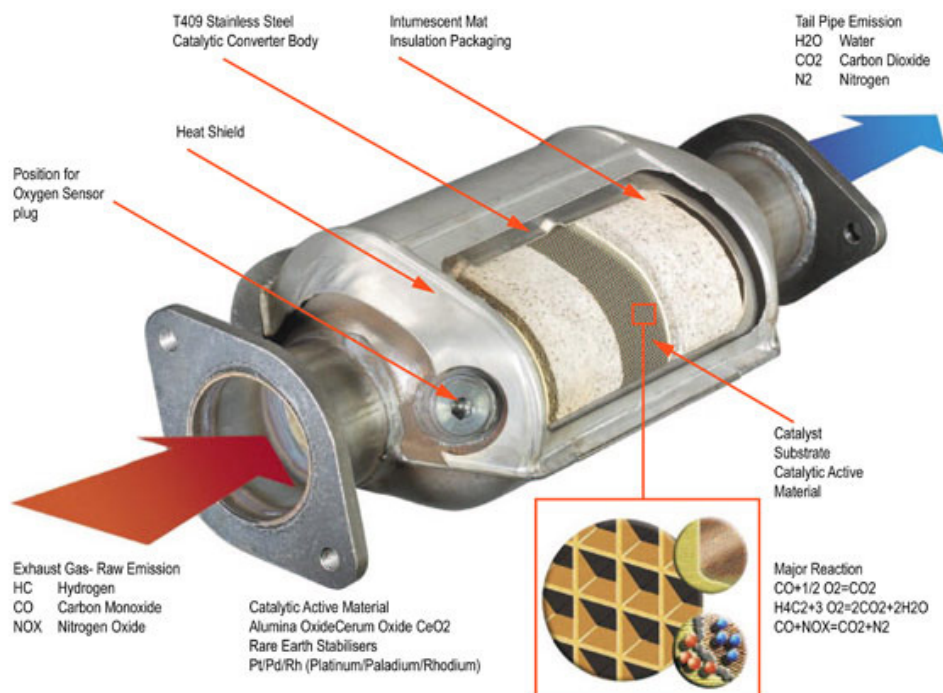
Společnost Nippon byla založena jako tzv. *sampling plant*, což by se do českého jazyka dalo přeložit jako *vzorkovací závod*. V praxi to znamená, že společnost Nippon pouze provádí vzorkování došlého materiálu, což je jen jedna z mnoha činností, které předcházejí samotné recyklaci vzácných kovů z katalyzátorů. Nippon zušlechťuje křemičitou hmotu z vnitřku katalyzátoru, nejprve ji semele a poté na vzorku materiálu provádí testy a zjišťuje obsah vzácných kovů.

Předmětem činnosti společnosti Nippon je tedy provedení služby, přičemž tuto službu vykonává výhradně pro základající společnosti. Zakládající společnost TTESA vyhledá zákazníky a uzavře s nimi obchod. Poté informuje Nippon o vyjednaných zakázkách a o množství materiálu, které dodá k zušlechtění, včetně termínů, do kdy má být materiál zušlechtěn a ovzorkován a s informacemi, jak s materiálem dál nakládat. Společnost Nippon tuto službu provádí za úplatu.

Společnosti Nippon sama nezískává kovy platinové skupiny ze zušlechťovaného materiálu a samotná recyklace je tedy mimo její kompetence, materiál jen k recyklaci připravuje. Kovy platinové skupiny jsou ze zušlechtěného materiálu získány až v prostorách společnosti Nippon PGM Co., Ltd., která sídlí v Japonsku.

#### 6.8.1 Průběh zpracování dodaného materiálu

Do společnosti Nippon je vždy dodána již vypreparovaná křemičitá hmota ze středu katalyzátoru, která obsahuje právě kovy platinové skupiny. Tuto část katalyzátoru lze nalézt na níže uvedeném obrázku Konstrukce katalyzátoru, kde je označena jako Catalyst Substrate (viz Obr. 8)



Zdroj: CATERAN Pty. Ltd.. *Technical, Catalytic Converter Construction* [online]. Barrie (Canada): Careran, 2004 [vid. 2011-11-19]. Dostupné z: <http://www.cateran.com.au/cateran/data.aspx>

Obr. 8: Konstrukce katalyzátoru

Dodaný materiál ke zpracování má podobu například jako na níže uvedeném obrázku Recyklovatelný odpad z katalyzátorů (viz Obr. 9). Má tedy buď hrubou strukturu podobně jako na obrázku nebo má již podobu prášku, který však ještě není zcela homogenní látkou.



Zdroj: *Buy waste catalyst* [online]. Los Angeles: JP Communications, 2011 [vid. 2011-11-19]. Dostupné z: [http://www.manufacturer.com/cimages/buyLeads/www.alibaba.com/0324/d/Buy\\_Waste\\_Catalyst\\_.jpg](http://www.manufacturer.com/cimages/buyLeads/www.alibaba.com/0324/d/Buy_Waste_Catalyst_.jpg)

Obr. 9: Recyklovatelný odpad z katalyzátorů



Dodaný materiál přichází do společnosti Nippon jen k zušlechtění a nikdy nevstupuje do majetku společnosti.

Samotný proces zpracování materiálu začíná jeho nasátím do strojního zařízení, kde je nejprve zbavován nečistot (zejména velkých částí, které jsou zachyceny sítím, a dále je zbaven případných kovů pomocí magnetů, které jsou také součástí strojů) a poté je nasátý materiál drcen. Takto připravený materiál postupuje do další sekce, kde je několik šroubových mlýnů, v kterých je materiál několikanásobně mlet. Cílem celého procesu je vytvoření homogenní látky z dodaného materiálu.

Ve chvíli, kdy je proces ukončen a látka je již homogenní, je odebrán vzorek materiálu a ten je testován v laboratoři. Zde se zjišťuje hmotnost, vlhkost a nejdůležitější je otestování vzorku pomocí spektrometru, který dokáže určit, jaké množství platiny, rhodia a palladia se v testovaném vzorku nachází. Výsledky testů se pak zasílají všem zakládajícím společností.

Takto zušlechtěný materiál je již připraven k samotné recyklaci, která, jak již bylo uvedeno, probíhá v japonské společnosti Nippon PGM Co., Ltd., a která je zcela mimo kompetence evropské společnosti Nippon. O průběhu samotné recyklace rozhodují zakládající společnosti, které i zajistí přepravu a všechny formality s ní spojené. Společnost Nippon musí tedy jen zušlechtěný materiál připravit k odvozu a vyčkat pokynů zakládajících společností: kam, kdy a jakým způsobem má materiál dodat.

## **6.8.2 Platby za provedení zušlechtění**

Jedinými zákazníky společnosti Nippon jsou zakládající společnosti, proto i stanovení ceny za provedení služby je specifické. Primárním cílem společnosti Nippon není zisk, a proto se cena za provedení služby odvíjí zejména od výše vynaložených nákladů.

Vzhledem k tomu, že společnost obchoduje pouze se spojenými osobami (zakládající společnosti), označujeme ceny, které si mezi sebou fakturují za transferové neboli převodní ceny. S transferovými cenami úzce souvisí princip tržního odstupu, který pojednává o povinnosti stanovovat mezi propojenými osobami taková cenová ujednání, která budou

srovnatelná s cenovými ujednáními uzavíranými mezi majetkově nepropojenými osobami.<sup>147</sup>

Na pravidlu tržního odstupu se shodly členské státy organizace OECD, v dokumentu Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy: „*Jsou-li mezi dvěma podniky v jejich obchodních nebo finančních vztazích stanoveny podmínky nebo jim jsou podmínky uloženy, které se liší od těch, které by existovaly mezi nezávislými podniky, pak jakékoliv zisky, kterých by dosáhl jeden z podniků, kdyby nebylo těchto podmínek, avšak z důvodu těchto podmínek jich nedosáhl, mohou být zahrnuty do zisků a následně zdaněny.*“<sup>148</sup>

V České republice je problematika převodních cen řešena velice stručně. Vzhledem k tomu, že Česká republika je členem OECD, platí i pro ni směrnice vydané organizací OECD a tedy konkrétně i Směrnice OECD o převodních cenách pro nadnárodní podniky a daňové správy. Tento dokument dává právě sdruženým podnikům ale i správcům daní obecné návody, jak ověřovat, zda jsou nebo nejsou zkoumané transakce v souladu s pravidly tržního odstupu. Tato směrnice sjednocuje přístup k problematice převodních cen a snaží se omezit vznik konfliktů. Směrnice není sice závazným dokumentem pro Českou republiku, je však chápána jako výklad k článku 9 Modelové smlouvy o zamezení dvojího zdanění, která je pro ČR závazná. Jedinou podmínkou je, že se musí jednat o vztahy mezi tuzemským a zahraničním daňovým subjektem.<sup>149</sup>

Tuto problematiku upravuje také § 23 odstavec 7 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, v platném znění. Tento zákon stanovuje, jaké osoby jsou považovány za spojené, a princip tržního odstupu popisuje takto: „*Liší-li se ceny sjednané mezi spojenými osobami od cen, které by byly sjednány mezi nezávislými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, a není-li tento rozdíl uspokojivě doložen, upraví*

---

<sup>147</sup> DVOŘÁK, J. Kdy účtovat transferové a kdy převodní ceny [online]. Ekonomia, 2005-12-07 [vid. 2012-01-03]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-22812455-kdy-uctovat-transferove-a-kdy-prevodni-ceny>

<sup>148</sup> FUČÍK, I., a kol. *Daňové aspekty podnikání v koncernu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. s. 138. ISBN 978-80-7357-323-2.

<sup>149</sup> PEČENKOVÁ, L. *Metodická směrnice firmy Audit účetnictví, s.r.o.: Transfer pricing – „převodní ceny“* [online]. Brno: Audit účetnictví, 2010 [vid. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://auditucetnictvi.cz/web/smernice/Metodicka%20smernice%20Transfer%20pricing%20-%20Prevodni%20ceny.pdf>

*správce daně základ daně poplatníka o zjištěný rozdíl; nelze-li určit cenu, která by byla sjednávána mezi nezávislými osobami v běžných obchodních vztazích za stejných nebo obdobných podmínek, použije se cena zjištěná podle zvláštního právního předpisu.“<sup>150</sup>*

Za cenu zjištěnou ve zvláštním právním předpisu je podle zákona č. 151/1997 Sb., o oceňování majetku, považována cena obvyklá. Cena obvyklá je taková cena, která by byla účtována při prodeji stejného nebo obdobného zboží či služby, přičemž jsou zohledněny i další okolnosti, které mohou cenu ovlivnit, kromě mimořádných okolností a osobních poměrů prodávajícího a kupujícího.

K řešení problematiky principu tržního odstupu složí i metodické pokyny Ministerstva financí. Tyto pokyny čerpají z výše uvedené směrnice OECD, jen její znění aplikují na české právní a daňové prostředí.<sup>151</sup>

## 6.9 Kalkulace nákladů

Předmětem kalkulace nákladů ve společnosti Nippon je poskytovaná služba. Kalkulace nákladů je vždy počítána na jednu kalkulační jednici. Pod pojmem kalkulační jednice si lze v souvislosti se společností Nippon představit 1 kilogram zušlechtěného materiálu. Kalkulace je nejčastěji prováděna formou propočtů, jejichž hlavním cílem je stanovení nákladů na konkrétní výrobek nebo např. službu.<sup>152</sup>

Pro účely kalkulace je podstatné dělení nákladů. Náklady jsou děleny podle způsobu stanovení nákladového úkolu na jednicové a režijní nebo např. podle závislosti na objemu výkonu na variabilní a fixní. Náklady také dělíme na přímé a nepřímé.

Jednicové náklady lze snadno přiřadit jednotlivým výkonům. Co se týče režijních nákladů (ať už fixních nebo variabilních), tak v případě, že je chceme rozpočítat a přiřadit jednotlivým výkonům, musíme využít vhodnou kalkulační metodu a s její pomocí stanovit,

---

<sup>150</sup> Česko. Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu § 23 ods. 7 [online]. In: Sbírka zákonů, 1992 [vid. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=23>

<sup>151</sup> PEČENKOVÁ, L. Metodická směrnice firmy Audit účetnictví, s.r.o.: Transfer pricing – „převodní ceny“ s. 4-5.

<sup>152</sup> KRÁL, B., et al. Manažerské účetnictví. 3. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2010. s. 126. ISBN 978-80-7261-217-8.

jaká výše fixních nákladů odpovídá jednotlivým výkonům. V praxi jsou používány metody kalkulace dělením nebo přirážková.

Nejjednodušší kalkulační metoda k přiřazení režijních nákladů je kalkulace dělením prostá, kterou lze využívat v situacích, kdy jsou náklady vyvolané jedním druhem výkonu. Společnost Nippon bude využívat právě tuto metodu vzhledem k faktu, že předmětem její činnosti je stále stejná služba.<sup>153</sup>

### **6.9.1 Kalkulace nákladů společnosti Nippon**

Předběžnou kalkulaci nákladů ve společnosti Nippon, tedy kalkulaci prováděnou před samotným zahájením výkonu, prováděli japonští experti. Kalkulace nákladů budoucího výkonu byla jedním z rozhodujících faktorů při rozhodování, zda v ČR investici zrealizovat či nikoli a dávala tak investorům představu jaká bude úroveň nákladů na zušlechtění materiálu v ČR.

Společnost Nippon poskytuje pouze jeden druh služby (zušlechtění dodaného materiálu), a proto pro stanovení nákladů na jednotku výkonu bude dostačující použití kalkulace dělením prosté, která umožňuje přiřadit celkové náklady jednotlivým kalkulačním jednicím.

Vzhledem k tomu, že Nippon pouze zušlechtuje materiál, tak struktura nákladů prováděné služby neobsahuje v podstatě žádné přímé náklady. Do nákladů společnosti vstupuje tedy zejména pomocný materiál a další režijní náklady jako nájemné, služby, laboratorní náklady, mzdy a odpisy, až po administrativní paušální poplatky a finanční služby.

V následující tabulce (viz Tab. 3) je uveden přehled nákladů a výnosů a hospodářský výsledek za rok 2011, kdy bylo zušlechtěno 258 tun došlého materiálu. Číselné údaje jsou zkráceny blíže nespecifikovaným koeficientem a poté zaokrouhleny na tisíce Kč a slouží tedy spíše k ilustraci struktury nákladů, výnosů a hospodářského výsledku společnosti Nippon.

---

<sup>153</sup> KRÁL, B., et al. *Manažerské účetnictví*. 127 – 128 s.

Tab. 3: Výkaz zisku a ztrát v tis. Kč

Provoz	<b>Tržby z prodeje služeb</b>	<b>5 237</b>
	Přímý materiál	0
	Nepřímé mzdy	2 185
	Pronájem provozních prostorů	3 604
	Odpisy	3 437
	Ostatní výrobní náklady	1 129
	<b>Celkové provozní náklady</b>	<b>10 355</b>
Správa	Mzdy	0
	Cestovné	886
	Zábava	249
	Odpisy	92
	Ostatní náklady	2 992
	<b>Celkové správní náklady</b>	<b>4 219</b>
	Provozní výsledek hospodaření (= tržby – celkové provozní a správní náklady)	-9 377
Finanční náklady	Úroky	1 081
	Kurzové ztráty	4 497
	<b>Celkové finanční náklady</b>	<b>5 578</b>
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (= provozní výsledek hospodaření – finanční náklady)		- 14 915
Mimořádný výsledek hospodaření		0
Daně		0
<b>Výsledek hospodaření za běžné účetní období po zdanění</b>		<b>-14 915</b>

Zdroj: vlastní zpracování (data: Nippon PGM Europe s.r.o.)

Náklady a výnosy sledované v tabulce odpovídají hospodaření společnosti Nippon v roce 2011. Je nezbytné si uvědomit, že společnost zahájila provoz až na konci června 2011 a navíc od té doby byla jen v částečném provozu (1. směna). Plný dvousměnný provoz zahájila společnost až v lednu roku 2012. I proto náklady mnohonásobně převyšují výnosy a společnost realizuje ztrátu. Které položky nákladů ovlivnily ziskovost společnosti nejvíce, je uvedeno v následující kapitole.

### 6.9.2 Položky nákladů podstatně ovlivňující hospodářský výsledek

Velkou část nákladů tvoří odpisy, které jsou v tabulce Výkaz zisku a ztrát označeny zelenou barvou (v tomto příkladě v celkové výši 3529 tis. Kč). Výše odpisů je dána

vysokými počátečními výdaji společnosti, do kterých řadíme zřizovací výdaje, pořízení strojů, technologií nebo např. auta. Odpisy společností umožňují zahrnout pořizovací cenu majetku postupně do nákladů ve více obdobích, které odpovídají době životnosti daného majetku, a ovlivňují tak hospodářský výsledek nejen při pořízení, ale během celé doby životnosti majetku.

Ziskovost dále podstatně ovlivňují náklady na rekonstrukci objektu. Tyto náklady ve výše uvedené tabulce nejsou uvedeny přímo, protože jsou součástí nájemného za provozní prostory. Technické zhodnocení objektu totiž na své náklady prováděla společnost TTESA vlastníci daný objekt, a proto se náklady na technické zhodnocení včetně úroku objevují nyní ve výši nájemného. Celková suma za pronájem provozních prostorů v roce 2011 činila 3604 tis. Kč a v tabulce je označena modrou barvou.

Podstatnou položkou nákladů je také kurzová ztráta, která vznikla jednak z přecenění úvěru čerpaného v eurech kvůli oslabení české koruny vůči euru. Celková výše kurzové ztráty z přecenění rozvahových položek (vč. zmiňovaného úvěru) ke konci roku 2011 činila 3567 tis. Kč. Kurzové ztráty realizované z transakcí v roce 2011 pak dosahovaly výše 930 tis. Kč

## **6.10 Aktuálně řešený problém: jazyková vybavenost zaměstnanců**

Společnost Nippon je malá společnost se silnými vazbami na zakládající společnosti, které se nacházejí v zahraničí, a proto je nezbytnou součástí každodenní práce všech zaměstnanců znalost cizích jazyků (zejména anglického). Znalost anglického jazyka je vyžadována i od pracovníků obsluhujících vzorkovací linky, neboť jejich povinností je zaznamenávání údajů o zpracovávaném materiálu a výsledků získaných z laboratorních testů do reportů. Tyto reporty jsou vyhotovovány zejména pro potřeby zakládajících společností, je tedy zřejmé, že jsou vyhotovovány v anglickém jazyce.

Všichni zaměstnanci obsluhující vzorkovací linky jsou ale vybaveni jen základy angličtiny, což bohužel není dostačující a pak často vznikají situace, kdy nemohou svou práci vykonávat samostatně.

Manažeři, kteří jsou zodpovědní za chod společnosti, jsou sice angličtinou vybaveni dobře, ale vzhledem k časté korespondenci a setkávání se se zástupci zakládajících společností, kteří jsou japonské národnosti, by bylo vhodné rozšířit jejich znalosti o základy japonského jazyka. Nejenže by znalostí japonštiny usnadnili komunikaci se zakládajícími společnostmi, ale také by zvýšili její efektivnost.

Častým příkladem situací, ve kterých by byla velmi vhodná znalost japonského jazyka, jsou zejména návštěvy zástupců japonských zakládajících společností včetně korespondence s nimi. Většina japonských návštěv, které společnost Nippon přivítala, měla jen základní znalost angličtiny. Navíc jejich výslovnosti je velmi obtížné porozumět, takže domluvení se s nimi bylo zatím vždy velmi složité. I proto byla při každé návštěvě z Japonska najata tlumočnice, která musela být přítomna po celou dobu jejich návštěvy.

Samozřejmě služby tlumočnicka znamenají pro firmu nemalé náklady. Hodina času tlumočnicka stojí od 600 Kč/hod., plus náklady na dopravu, stravu a případné ubytování.<sup>154</sup>

Vzhledem k výši nákladů za službu tlumočnicka společnost zvažuje možnost umožnit svým zaměstnancům navštěvovat jazykové kurzy a zvýšit tak efektivnost výkonu činnosti a dorozumívání nejen se zakládajícími společnostmi. Rozhodnutí, zda zorganizovat jazykové kurzy pro zaměstnance je však také závislé na tom, kolik by to podnik stálo.

V současné době mají firmy možnost využívat velké množství dotací poskytovaných z EU. Existují i programy, které se týkají zvyšování kvalifikace a vzdělávání, které jsou financovány z Evropských sociálních fondů. V současnosti se jedná konkrétně např. o Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen OP LZZ) platný pro roky 2007 – 2013.

*„Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky trhu práce, profesního vzdělávání, dále*

---

<sup>154</sup> ZEMAN, J. Tlumočení a překlady japonština-čeština [online]. Praha: Jakub Zeman, 2010 [vid. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.jakubzeman.cz/>

*na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.*<sup>155</sup>

Na OP LZZ je z fondů Evropské unie vyčleněno celkem 1,84 mld. € plus 0,32 mld. € ze státního rozpočtu.<sup>156</sup>

V rámci tohoto programu jsou vyhlašovány výzvy, které se týkají různých oblastí, do nichž je možné se přihlásit. Jednou z momentálně platných výzev je i výzva projektu „Vzdělávejte se pro růst“, jejímž cílem je podpořit zaměstnavatele, kteří překonali hospodářskou recesi a nyní realizují svou činnost v odvětvích s předpokladem růstu a vysokým podílem na tvorbě HDP. Projekt „Vzdělávejte se pro růst“ je realizován v období 31.5.2011 – 31.7.2013, přičemž veškeré vzdělávací aktivity musí být ukončeny k 31.5.2013. Na tento projekt je z programu OP LZZ vyhrazeno 850 000 000 Kč.<sup>157</sup>

Tento projekt umožní vybraným podnikům získat finanční prostředky na vzdělávání a rekvalifikaci svých zaměstnanců. Zároveň bude zaměstnavateli proplacena částka odpovídající mzdovým nákladům za dobu, kterou zaměstnanec stráví na vzdělávacích aktivitách.

Projekt je určen pro podniky realizující svou činnost ve strojírenství<sup>158</sup>, stavebnictví, pohostinství a gastronomii, terénních sociálních službách, odpadovém hospodářství nebo v nezávislém maloobchodě.<sup>159</sup>

---

<sup>155</sup> *Operační programy 2007 – 2013: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

<sup>156</sup> *Operační programy 2007 – 2013: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

<sup>157</sup> *Projekty realizované MPSV: Vzdělávejte se pro růst* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-09]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt\\_vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust~](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~)

<sup>158</sup> Pozn. autora: Společnost Nippon PGM Europe s.r.o. je v seznamu podporovaných ekonomických činností uvedeném v příloze *Manuálu pro zájemce o vstup do projektu „Vzdělávejte se pro růst“*, a proto se i na ni vztahuje možnost podpory v rámci projektu Vzdělávejte se pro růst. Ekonomická činnost společnosti Nippon je konkrétně *Úprava odpadů k dalšímu využití, kromě demontáže vraků, strojů a zařízení*.

<sup>159</sup> *Manuál pro zájemce o vstup do projektu „Vzdělávejte se pro růst“* [online]. Praha: ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-11]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt\\_vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust~](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~)



Podmínkou pro získání dotace je zpracování žádosti zaměstnavatelem a přiložení požadovaných příloh a její doručení příslušnému Úřadu práce (dále jen ÚP) ČR (podle místa výkonu práce).

Základní podmínkou pro zařazení do projektu je, že žádost musí podat právnická nebo fyzická osoba, která má zaměstnance, právní subjektivitu a vlastní IČO. Existují i další podmínky, o kterých se může žadatel dočíst v *Manuálu pro zájemce o vstup do projektu „Vzdělávejte se pro růst“*, který je možné nalézt na webových stránkách Ministerstva práce a sociálních věcí.

## **Závěr**

Tato diplomová práce sleduje vznik a zahájení provozu společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. založené zahraničními investory v České republice. Na základě zjištěných informací se ukázalo, že podnikatelské prostředí v ČR má v mnoha oblastech ve srovnání s konkurenčními zeměmi poměrně nepříznivé výsledky. Tento závěr potvrzuje i Světová banka, která zveřejňuje na webových stránkách [doingbusiness.org](http://doingbusiness.org) srovnání 183 států a porovnává je z hlediska obtížnosti podnikání v jednotlivých zemích. ČR se v roce 2012 umístila na 64. místě.

Tento nepříznivý výsledek naštěstí zatím příliš neodrazuje zahraniční investory od vstupu do ČR. ČR je stále lákavou lokalitou pro umístění investic zejména z důvodu polohy ve středu Evropy, napojení na mnoho důležitých tranzitních cest nebo vysoké úrovni kvalifikovanosti pracovních sil. Za vstupem japonských investorů pak podle mých zkušeností stojí zejména dobré reference japonských firem, které již v ČR své investice v minulosti realizovaly a doporučují ČR dalším firmám z Japonska jako místo vhodné pro podnikání i pro život. Zvykem japonských firem je také vysoká úroveň spolupráce, proto často směřují své investice do lokalit, kde již působí i další japonští investoři.

Přesto, že v současné době nějaké investice do země plynou, nemusí tomu tak být i v budoucnosti a to zejména z důvodu velké konkurence ze strany okolních států, které používají mnoho prostředků k přilákání investorů a neustále pracují na zjednodušení procesu vzniku společností a zlepšení podmínek pro podnikání. Proto se ČR, která v tomto ohledu za ostatními státy zaostává, musí snažit odstraňovat bariéry podnikání a tyto změny musí navíc realizovat dynamicky, aby se její pozice ve srovnání s ostatními státy nadále nezhoršovala. Pozornost by ČR měla upřít zejména na zjednodušení daňové administrativy a zjednodušení procesu zakládání společností, který je v současné době zdlouhavý a administrativně náročný.

Během zpracování diplomové práce jsem narazila na problematiku průmyslových zón. Průmyslové zóny podstatně ovlivňují rozhodování investorů a jsou-li připravené a dobře dostupné, tak mohou být rozhodujícím faktorem pro rozhodnutí o umístění investice. ČR se problematice průmyslových zón věnuje hojně a předmětem častých jednání jsou

i v Liberci, kde jsou dvě stávající průmyslové zóny již plně obsazeny. Liberec zvažuje a jeho občané hojně prodiskutovávají nová místa pro budování průmyslových zón. Momentálně se plánuje vybudování průmyslových zón v Ostašově či Machníně, otázkou však zůstává, zda by se Liberci podařilo nové investory přilákat. Navíc budováním nových průmyslových zón ubývá zelených ploch, a tak by podle mého názoru měla být větší pozornost věnována i obnově starších průmyslových či jiných opuštěných objektů, které by mohly investorům sloužit stejně dobře.

Stěžejní téma diplomové práce se týká průběhu zahájení činnosti společnosti Nippon PGM Europe, s.r.o. Tato diplomová práce jasně dokazuje, jak je pro úspěch podnikatelského záměru důležitá zvolená strategie. Investoři Dowa a Tanaka si ke společnému podnikání přibrali společnost TTESA, což bylo jednoznačně vhodné rozhodnutí. Díky společnosti TTESA byla příprava činnosti společnosti Nippon několikanásobně snazší. TTESA zná narozdíl od společností Dowa a Tanaka výborně evropský trh a na tom českém působí již od roku 2001, má tedy bohaté zkušenosti například s legislativou a umí se v českém prostředí lépe orientovat. Společnost TTESA také vyřídila formality související např. se zajištěním stavebních povolení a zajistila i samotnou rekonstrukci haly na své náklady. Samotné zahájení provozu společnosti Nippon bylo díky přítomnosti společnosti TTESA také snazší, protože poskytla nejen jednu ze svých nevyužívaných hal k pronájmu, dodala a zprovoznila strojní vybavení, ale zároveň poskytla pomoc a asistenci v mnoha oblastech. Pro Nippon byla přítomnost společnosti TTESA obrovskou výhodou a zahájení plného provozu společnosti od jejího založení tak zabralo méně než rok a půl.

Posouzení vhodnosti tohoto investičního záměru zatím není možné vyhodnotit na základě nějakých konkrétních výsledků a finančních ukazatelů, protože společnost je teprve v začátcích své činnosti. Nicméně se dá konstatovat, že zahájení činnosti probíhalo dle plánu a nedošlo k větším problémům či zdržením. Vzhledem k tomu, že objem zakázek nemůže společnost Nippon ovlivnit, protože byla zřízena jen ke zpracování materiálu dodaného zakládajícími společnostmi, tak lze konstatovat, že společnost je úspěšná, je-li dobře připravena ke zpracování zakázek a zpracovává je v maximální kvalitě a včas. Společnost ani do budoucna nepočítá s tím, že by si zákazníky obstarávala sama, byla zřízena čistě jen k provádění služby pro zakládající společnosti a úspěchem je, že trvalo poměrně krátkou dobu, aby se mohla této činnosti plnohodnotně věnovat.

V této diplomové práci se podařilo zmapovat průběh zahájení činnosti zahraniční společnosti v ČR a velkou výhodou bylo, že během doby jejího zpracování společnost stihla od rekonstrukce přejít až k plnému provozu, při kterém již plně využívá svou kapacitu. Po rekonstrukci, dovezení a zprovoznění strojního vybavení se nejdůležitější a zároveň nejobtížnější aktivitou spojenou se zahájením činnosti ukázal být výběr pracovníků a jejich zaučení, neboť společnost Nippon od nich očekává vysokou míru samostatnosti a zodpovědný přístup. Od manažerů je pak navíc požadována zejména flexibilita a ochota vždy se snažit ke vzniklým situacím najít co nejvhodnější řešení.

Během studií jsem se několikrát setkala s tvrzením, že lidské zdroje jsou nejpodstatnějším výrobním faktorem ve společnostech. Společnost Nippon je důkazem, že tomu tak opravdu je a úspěch podniku je doslova závislý právě na lidských zdrojích. I proto bylo mnoho úsilí věnováno nejprve jejich výběru a poté jejich perfektnímu zaučení, aby byly schopni svou práci vykonávat co nejefektivněji a byla eliminována možná pochybní v jejich pracovním výkonu.

Jak zde již bylo zmíněno, sledování hospodářského výsledku by zatím nepodávalo směřodatiné informace, protože se v něm odrážejí vysoké počáteční investice a jeho vypovídací hodnota je zkreslena, nevyužívá-li společnost dostatečně své kapacity. Proto je v případě společnosti Nippon vhodné zatím sledovat např. strukturu nákladů a výnosů, které podnik dosáhl, a která má pro podnik a jeho plánování zatím mnohem důležitější význam. Navíc cílem společnosti Nippon není primárně zisk, ale přispívání k úspěchu celého nadnárodního koncernu, jehož je součástí. Zakládající společnosti Dowa, Tanaka i TTESA se snaží zvyšovat svůj podíl na trhu, a proto vytvořily společně společnost Nippon, která pro ně sice vykonává jen jednu z mnoha činností, ta je však ve své podstatě nezbytná a bez ní by celý proces recyklace katalyzátorů pocházejících z evropského trhu nebyl jednoduše možný. Nippon tak významně přispívá k úspěchu všech takto spojených osob.

Pro Nippon je v současnosti velmi podstatné sledování struktury nákladů. Vedle nákladů na pronájem haly a na mzdy jsou největší položkou nákladů odpisy. Odpisy jsou však odrazem vysoké počáteční investice a s jejich výší tedy společnost počítala. Mnohem závažnější je sledování neočekávaných položek nákladů, protože ty nejen ovlivňují hospodářský výsledek, ale zejména znesnadňují plánování společnosti do budoucna. Pro

společnost Nippon byla neočekávanou položkou nákladů například kurzová ztráta, která velmi ovlivnila výsledek hospodaření za rok 2011. Aby nedocházelo k takovýmto neočekávaným výkyvům, tak by měla společnost zvážit, zda neexistuje nějaký způsob, jak se před těmito výkyvy ochránit.

Na základě inkasované kurzové ztráty z roku 2011 již společnost přijala opatření, které částečně kurzové riziko eliminuje, a to ve formě změny frekvence, ve které bude docházet k přeceňování účetních položek vlastněných v zahraničních měnách, z roční na čtvrtletní a také namísto pevných ročních měnových kurzů začala využívat čtvrtletní pevné měnové kurzy, pomocí kterých může taktéž snížit riziko vzniku kurzových rozdílů.

Společnosti bych však k ještě větší ochraně doporučila, aby se před negativními dopady výkyvů měnových kurzů chránila stanovením takové měnové struktury aktiv a pasiv, která společnosti při změnách měnového kurzu zaručí, že např. kurzová ztráta z aktiv vlastněných v cizí měně bude vykompenzována kurzovým ziskem z pasiv vlastněných ve stejné měně. Tedy pokud splácí úvěrech v eurech, tak by si měla zajistit i tržby v eurech v podobné výši jako je splátka úvěru a omezit tak vznik kurzových rozdílů. Společnost se navíc může ochránit před kurzovými riziky prostřednictvím mnoha instrumentů poskytovaných např. bankami, jako jsou: měnové opce, futures a forward kontrakty či swapové operace.

Jak si může společnost Nippon zajistit úspěch v budoucnu? Vzhledem k tomu, že obor podnikání společnosti se týká recyklace vzácných zdrojů, tak už toto vypovídá o tom, že se společnost vydala správným směrem. O úspěchu však rozhoduje, zda společnost bude efektivně využívat své výrobní kapacity a zda bude schopná plnit včas a kvalitně své úkoly. K zajištění správného chodu společnosti jsou pak nejdůležitější lidské zdroje, které jsou bez nadsázky zodpovědné za úspěšné fungování společnosti. Proto, když už má společnost vybrané kvalitní zaměstnance, by neměla zapomínat na to, že každý zaměstnanec bude své úkoly plnit dobře pouze tehdy, když bude vhodně motivován, bude jej práce uspokojovat a bude-li spokojený například i s pracovním prostředím. Teprve tehdy bude prostřednictvím plnění svých cílů plnit i cíle celé společnosti. Lidské zdroje jsou jednoduše podstatou úspěšného fungování každého podniku.

# Seznam použitých zdrojů

## Citovaná tištěná monografie:

BERNDT, R., C. F. ALTOBELLI a M. SANDER. *Mezinárodní marketingový management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 360 s. ISBN 978-80-251-1641-8.

DVOŘÁČEK J., et al. *Společné a nadnárodní podniky*. 1. vyd. Praha: Oeconomia. 2006. 199 s. ISBN 80-245-1029-4.

FUČÍK, I., a kol. *Daňové aspekty podnikání v koncernu*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 236 s. ISBN 978-80-7357-323-2.

KADEŘÁBKOVÁ, B., M. PIECHA. *Brownfields: Jak vznikají a co s nimi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 138 s. ISBN 978-80-7400-123-9.

KRÁL, B., et al. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a přepracované vydání. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.

MACHKOVÁ, H. *Mezinárodní marketing*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing 2009. 196 s. ISBN 978-80-247-2986-2.

MACHKOVÁ, H., E. ČERNOHLÁVKOVÁ a A. SATO. *Mezinárodní obchodní operace*. 4. vyd. Praha: GRADA, 2007. 242 s. ISBN 978-80-247-1590-2.

PETRÁČKOVÁ, V., J. KRAUS, et al. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: Academie, 1998. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.

PETŘÍČEK, V. *Vývoj investičního prostředí v České republice*. 1. vyd. Praha: CORONA. 2003. 104 s. ISBN 80-903363-0-2.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.

SYNEK, M., E. KISLINGEROVÁ, et al. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

ZADRAŽILOVÁ, D. *Mezinárodní management*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2007. 182 s. ISBN 978-80-245-1243-3.

## Citované internetové zdroje:

BORTLIK, J. *Harmonizace daní z příjmů* [online]. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. [vid. 2012-02-29]. Dostupné z: [http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/37311/1/Bortl%20Harmonizace%20dan%20z%20prijmu\\_FS\\_2009.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/37311/1/Bortl%20Harmonizace%20dan%20z%20prijmu_FS_2009.pdf)

Česko. *Nařízení vlády č. 361/2007 Sb. kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci se změnami: 68/2010 Sb* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2010 [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: <http://www.tzb-info.cz/pravni-predpisy/narizeni-vlady-c-361-2007-sb-kterym-se-stanovi-podminky-ochrany-zdravi-pri-praci>

Česko. *Vyhláška o stanovení seznamu vybraných položek v jaderné oblasti č. 165/2009 Sb.* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2009 [vid. 2012-03-29]. Dostupné z: [http://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/zakaz-zbrani/165\\_2009VP.pdf](http://www.sujb.cz/fileadmin/sujb/docs/zakaz-zbrani/165_2009VP.pdf)

Česko. *Zákon č. 219 ze dne 26.března 1995: Devizový zákon.* In: Sbírka zákonů České republiky, 1995 ISBN 80-85647-87-7. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/devizovy\\_zakon.pdf](http://www.cnb.cz/cs/legislativa/zakony/download/devizovy_zakon.pdf)

Česko. *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmu § 23 ods. 7* [online]. In: Sbírka zákonů, 1992 [vid. 2012-03-13]. Dostupné z: <http://zakony-online.cz/?s3&q3=23>

Česko. *Zákon č. 72/2000 Sb., o investičních pobídkách a o změně některých zákonů.* [online]. In: Sbírka zákonů České republiky, 2000 [vid. 2011-11-06] Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/invpob/cast1.aspx>

*Definice lokality typu „brownfield”.* [online]. Ústecký kraj, 2004. [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: [http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=450018&id=431958&p1=110510](http://www.kr-ustecky.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=450018&id=431958&p1=110510)

*Dohoda o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis) č.28/2011.* Liberec: Úřad práce ČR – krajská pobočka v Liberci, 2011.

DUBSKÁ, D. *Vliv zahraničních firem v České republice* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2012-01-19. [Vid. 2012-03-28]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv\\_zahranicnich\\_firem\\_v\\_ceske\\_republice20120119](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/vliv_zahranicnich_firem_v_ceske_republice20120119)

DVOŘÁK, J. *Kdy účtovat transferové a kdy převodní ceny* [online]. Ekonomia, 2005-12-07 [vid. 2012-01-03]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-22812455-kdy-uctovat-transferove-a-kdy-prevodni-ceny>

*Ease of doing business in Czech Republic* [online]. Washington DC: The World Bank, 2012 [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: <http://doingbusiness.org/data/exploreconomies/czech-republic#resolving-insolvency>

*Expanze, pobočky* [online]. Brusel: Evropská komise, 2010 [vid. 2011-12-15]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/opening-branch/czech-republic/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/youreurope/business/expanding-business/opening-branch/czech-republic/index_cs.htm)

*Firma nabízí Liberci postavit továrny na klíč, pozemky má koupené* [online]. Praha: MAFRA, 2011-03-13 [vid. 2012-02-18]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/firma-nabizi-liberci-postavit-tovarny-na-klic-pozemky-ma-koupene-pht/liberec-zpravy.aspx?c=A110308\\_1544817\\_liberec-zpravy\\_oks](http://liberec.idnes.cz/firma-nabizi-liberci-postavit-tovarny-na-klic-pozemky-ma-koupene-pht/liberec-zpravy.aspx?c=A110308_1544817_liberec-zpravy_oks)

ForexZone.cz. *FX: Jak vydělávat na měnovém trhu (1/2)* [online]. Investicniweb.cz, 2010-12-02 [vid. 2012-04-06]. Dostupné z: <http://www.investicniweb.cz/univerzita/investovani/2010/12/2/clanky/fx-jak-vydelavat-na-menovem-trhu/>

*Fúze a akvizice zvýší zisk akcionářů* [online]. Měsíc.cz, 2007-05-25 [vid. 2011-11-16]. Dostupné z: <http://trhy.mesec.cz/clanky/fuze-a-akvizice-zvysi-zisk-akcionarů/>

GOLA, P. *Výše průměrné mzdy ve světě* [online]. Brno: Finance.cz, 2009-11-23 [vid. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/242241-vyse-prumerne-mzdy-ve-svete/>

*Group Network: Nippon PGM Co., Ltd.* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/pgm.html>

*History* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-21]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/history/index.html>

HUTAR, Z. *Co přinese novela zákona o investičních pobídkách* [online]. CFOworld, 2011-10-20 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/legislativa/co-prinese-novela-zakona-o-investicnich-pobidkach-1238>

*Investoři dostanou přímé dotace. Vláda schválila novelu zákona. Věří, že přiláká nové firmy* [online]. Hospodářské noviny IHNE, 2011-10-19 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi/c1-53266750-investori-dostanou-prime-dotace-vlada-schvalila-novelu-zakona-veri-ze-prilaka-nove-firmy>

*Investiční pobídky 2012* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2011-10-19 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/investicni-pobidky-2012/>

*Investiční pobídky budou i pro firemní výzkum* [online]. Praha: CzechInvest, 2011-10-19. [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/investicni-pobidky-budou-i-pro-firemni-vyzkum>

*Japonci chtějí v Liberci dobývat platinu. Ekologicky, ze starých katalyzátorů* [online]. Praha: BORGIS, 2010-10-01 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/kariera/212879-japonci-chteji-v-liberci-dobovat-platinu-ekologicky-ze-starych-katalyzatoru.html>

*Japonsko: Obchodní a ekonomická spolupráce s ČR* [online]. Praha: CzechTrade [vid. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/sti/japonsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000424/>

JEŽEK, F.; *Význam podnikatelského prostředí a jeho stručná charakteristika v podmínkách ČR* [online]. Mnichov: MPRA, 2008 [vid. 2011-11-16]. Dostupné z: <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/12467/1/PodnikProstrediREPEC.pdf>

*Jižní průmyslová zóna v Liberci je obsazena, severní ze 70%* [online]. Liberec: Liberecké noviny, 2010-02-12 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.libereckenoviny.cz/4144-jizni-prumyslova-zona-v-liberci-je-obsazena-severni-ze-70/>

KUCHTA, D. *Akvizice a fúze nemusí být zárukou výdělku*. In: Investujeme.cz, 2008 [online]. [vid. 2012-01-13]. Dostupné z: <http://www.investujeme.cz/clanky/akvizice-a-fuze-nemusi-byt-zarukou-vydelku/> 2011-11-14.

KUNEŠOVÁ, H. a E. CIHELKOVÁ. *Světová ekonomika: nové jevy a perspektivy* [online]. [vid. 2011-11-18]. 2.vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. 38 s. Dostupné z: [http://books.google.cz/books?id=FPmFExjJsR8C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs\\_a\\_t#v=onepage&q&f=false](http://books.google.cz/books?id=FPmFExjJsR8C&printsec=frontcover&hl=cs&source=gbs_a_t#v=onepage&q&f=false)



LANGER, J. V *Liberce pracuje nové recyklační zařízení na vzácné kovy* [online]. Liberec: TVRTM, 2011 09 03 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.tvrtm.cz/v-liberci-pracuje-noverecyklační-zarizení-na-vzácné-kovy-id-9189.html>

*Liberec hledá místo pro další továrny, průmyslové zóny už jsou plné* [online]. Praha: MAFRA, 2011-03-02 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: [http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr-/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302\\_1541371\\_liberec-zpravy\\_alh](http://liberec.idnes.cz/liberec-hleda-misto-pro-dalsi-tovarny-prumyslove-zony-uz-jsou-plne-1pr-/Liberec-zpravy.aspx?c=A110302_1541371_liberec-zpravy_alh)

*Manuál pro zájemce o vstup do projektu „Vzdělávejte se pro růst“* [online]. Praha: ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-11]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt\\_vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust~](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~)

*Miroslav Krížek otevřel nový závod Nippon PGM Europe*. [online]. Praha: CzechInvest, 2011-09-08 [vid. 2011-11-25]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/miroslav-krizek-otevrel-novy-zavod-nippon-pgm-europe>

*Nedělejte z naší čtvrti smetiště! Bouřili se lidé*. [online]. Praha: VLTAVA-LABE-PRESS, 2012-01-20 [vid. 2012-02-18]. Dostupné z: [http://liberecky.denik.cz/zpravy\\_region/nedelejte-z-nasi-ctvrti-smetiste-bourili-se-lide.html](http://liberecky.denik.cz/zpravy_region/nedelejte-z-nasi-ctvrti-smetiste-bourili-se-lide.html)

*Nippon PGM Europe s.r.o.* [online]. Kurzy.cz, 2010-10-04 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://rejstrik-firem.kurzy.cz/28731956/nippon-pgm-europe-sro/>

*Nippon se rozhodl pro další investici v Česku, v Liberci bude zpracovávat použité katalyzátory* [online]. Praha: Kate Fox Media, 2010-10-05 [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.autofox.cz/index.php?idx=17622>

*O CzechInvestu* [online]. Praha: CzechInvest [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/o-czechinvestu>

*Odborníci přinesou nové informace o průmyslových zónách v ČR*. CzechInvest [online]. Praha: CzechInvest, 2011-03-31 [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/odbornici-prinesou-nove-informace-o-prumyslovych-zonach-v-cr>

*Obchodní rejstřík a sbírka listin, Ministerstvo spravedlnosti ČR, Nippon PGM Europe s.r.o* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti [vid. 2011-11-18]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index?sysinf.@typ=or&sysinf.@strana=searchSubject>

*Operační programy 2007 – 2013: OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz>

*Operátor linky vzorkovacího závodu* [online]. České Budějovice: ČESKÝ INTERNET, 2011 [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://severo.ceskaakariera.cz/prace/obsluha-ostatnich-zarizeni-na-zpracovani-kovu/131000000355070/>

PEČENKOVÁ, L. *Metodická směrnice firmy Audit účetnictví, s.r.o.: Transfer pricing – „převodní ceny“* [online]. Brno: Audit účetnictví, 2010 [vid. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://auditucetnictvi.cz/web/smernice/Metodicka%20smernice%20Transfer%20pricing%20-%20Prevodni%20ceny.pdf>

*Platinum Group Metals Recycling*. [online]. Dowa Eco-system Co., Ltd. [vid. 2012-03-21]. Dostupné z: <http://www.dowa-eco.co.jp/en/recycle.html>

PLEŠINGER, T. *Připravovaná novela zákona o investičních pobídkách* [online]. Fučík & partneři s.r.o., 2012-01-09. [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: <http://www.fucik.cz/odborny-clanek/174/pripravovana-novela-zakona-o-investicnich-pobidkach/>

*Právní subjektivita*. In: Business.center.cz [online]. [vid. 2011-12-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p724-pravni-subjektivita.aspx>

*Program OSN na ochranu životního prostředí* (UNEP) [online]. Praha: UNIC, 2005 [vid. 2012 04 02]. Dostupné z: <http://www.osn.cz/system-osn/programy-a-dalsi-organy-osn/?i=98>

*Projekty realizované MPSV: Vzdělávejte se pro růst* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011 [vid. 2012-03-09]. Dostupné z: [http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt\\_vzdelavejte\\_se\\_pro\\_rust~](http://portal.mpsv.cz/sz/politikazamest/esf/projekty/projekt_vzdelavejte_se_pro_rust~)

*Průmyslové zóny v České republice: Průmyslové zóny* [online]. Ostrov: prumyslove-zony.cz [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.prumyslove-zony.cz/blog/prumyslove-zony-53>

*Přímé zahraniční investice 2003* [online]. Praha: Česká národní banka, 2005 [vid. 2012-01-27]. 62 s. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni\\_bilance\\_stat/publikace\\_pb/pzi/PZI\\_2003\\_CZ1.PDF](http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/statistika/platebni_bilance_stat/publikace_pb/pzi/PZI_2003_CZ1.PDF)

*Regarding Tanaka Kikinzoku Group: Corporate Philosophy* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/index.html>

*Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: ATTEST, 2011 [vid. 2011-12-12]. Dostupné z: <http://www.lb-restart.cz/>

*Restart v Libereckém kraji* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2011-02-16 [vid. 2012-02-23]. Dostupné z: <http://www.esfcr.cz/projekty/restart-v-libereckem-kraji>

*Reorganization of the Tanaka Kikinzoku Group* [online]. Tanaka Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: <http://www.tanaka.co.jp/english/about/index.html>

*Resource recycling: Dowa Eco-System's Environmental Management & Recycling Business*. [online]. Dowa Eco-System Co., Ltd. [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.dowa-eco.co.jp/en/corp.html>

*Řepy*. In: Wikipedie, otevřená encyklopedie [online]. San Francisco (California): Wikimedia Foundation, strana naposledy edit. 2011-12-27 [vid. 2012-03-22]. Česká verze. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/%C5%98epy>

SAURAT, M. a S. BRINGEZU. *Platinum Group Metal Flows of Europe, Part 1. Journal of Industrial Ecology* [online]. New Haven: Yale University: 2008. [vid. 2011-10-15]. Dostupné z: [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)

SAMEK, R. *Proč investovat v České republice?* [online]. Praha: CzechInvest, 2005-07-26 [vid. 2012 03 22]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/cl/23/1747/Proc-investovat-v-Ceske-republice>

*Společenská smlouva společnosti Nippon PGM Europe s.r.o. ve znění ke dni 26.10.2010* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnost [vid. 2011-11-10]. Dostupné z: <http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/getFile?listina.@slCis=500237216&listina.@rozliseni=pdf&listina.@klic=930cba8e52dddfa2d83ca761b9c65a32>

*Společnost občanů Machnína: Výběr z tisku a internetu* [online]. Machnín: Společnost občanů machnína 2012-01-29 [vid. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://www.somach.cz/news/vyber-z-tisku-a-internetu/>

*Strategické průmyslové zóny* [online]. Praha: CzechInvest [vid. 2012-02-16]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/strategicke-prumyslove-zony>

*The Dowa Group's holding company strategy* [online]. Dowa Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.dowa.co.jp/en/about\\_dowa/strategy.html](http://www.dowa.co.jp/en/about_dowa/strategy.html)

*The Philosophy of the Dowa Group* [online]. Dowa Holdings Co., Ltd. [vid. 2012-01-16]. Dostupné z: [http://www.dowa.co.jp/en/about\\_dowa/cvision.html](http://www.dowa.co.jp/en/about_dowa/cvision.html)

*Toyota Tsusho Europe, Czech Branch* [online]. TTESA, 2008 [vid. 2012-01-22]. Dostupné z: [www.ttesa.cz](http://www.ttesa.cz)

*Toyota Tsusho Europe, corporate information* [online]. TTESA, 2008 [vid. 2012-1-22]. Dostupné z: [http://www.ttesa.net/index\\_corporate.html](http://www.ttesa.net/index_corporate.html)

*Udržitelný rozvoj* [online]. Praha: Ministerstvo životního prostředí, 2008-2012 [vid. 2012-04-02]. Dostupné z: [http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny\\_rozvoj](http://www.mzp.cz/cz/udrzitelny_rozvoj)

URBAN, P. Ochrana proti změně – Co je to Hedging, část 1 [online]. Praha: FXstreet.cz, 2011-06-13 [vid. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.fxstreet.cz/ochrana-proti-zmene-co-je-to-hedging-cast-1.html>

*Úřední věstník Evropské unie: 18.10.2008* [online]. Evropská unie, 2008 [vid. 2012-03-06]. Dostupné z: [lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:265:0006:0025:cs:PDF](http://lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2008:265:0006:0025:cs:PDF)

VITAMVÁSOVÁ, L. Platina – jeden ze vzácných kovů [online]. Praha: X-Trade Brokers, 2008-06-18 [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://www.akcie.cz/komentare-a-doporuceni/35302-clanek-platina--jeden-ze-vzacnych-kovu>

*Vybrané oblasti udržitelného rozvoje v krajích České republiky 2010.* [online]. Praha: Český statistický úřad, 2010-03-31 [vid. 2011-11-08]. s. 28. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/p/1383-10>

*Výrobní systém Toyota: Just-in-time* [online]. Kolín: Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, 2006 [vid. 2011-12-14]. Dostupné z: <http://www.tpeca.cz/cz/vyrobní-system-toyota/vyroba/just-in-time>

*Výzkum: ČR druhá nejlepší pro Japonce* [online]. Praha: CzechInvest, 2010-05-25 [vid. 2012-03-22]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/vyzkum-cr-druha-nejlepsi-pro-japonce>

*Vzdělávací moduly: Modul – CN6 – Nové technické materiály: Kapitola II. Katalytické a filtrační materiály* [online]. Ostrava: VŠB-TU: Fakulta strojní, 2009. [vid. 2012-01-30]. Dostupné z: <http://projekt150.ha-vel.cz/node/134>

WOKOUN R., M. DAMBORSKÝ a B. KADEŘÁBKOVÁ. *Analýza navrhované novely zákona o investičních pobídkách [online]*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2011 [vid. 2011-12-08]. s. 41-52. Dostupné z: <http://srsv.vse.cz/wp-content/uploads/2011/12/investice-srsv.pdf>

ZEMAN, J. Tlumočení a překlady japonština-čeština [online]. Praha: Jakub Zeman, 2010 [vid. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.jakubzeman.cz/>  
5. *Česko-japonské technologické dny* [online]. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2010-05-17. [vid. 2011-11-12]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument73967.html>

#### Bibliografie:

KINOSHITA, Y., J. VALACHOVÁ a P. TÓTH, et al. *Foreign direct investment in the Czech Republic Prior to Joining the European Union*. 1. vyd. Prague: The Center for Economic Research and Graduate Education, Charles University, [200-]. 174 s. ISBN 978-80-7343-206-5.

SRHOLEC, M. *Přímé zahraniční investice v České republice*. 1. vyd. Praha: LINDE, 2004. 171 s. ISBN 80-86131-52-1.

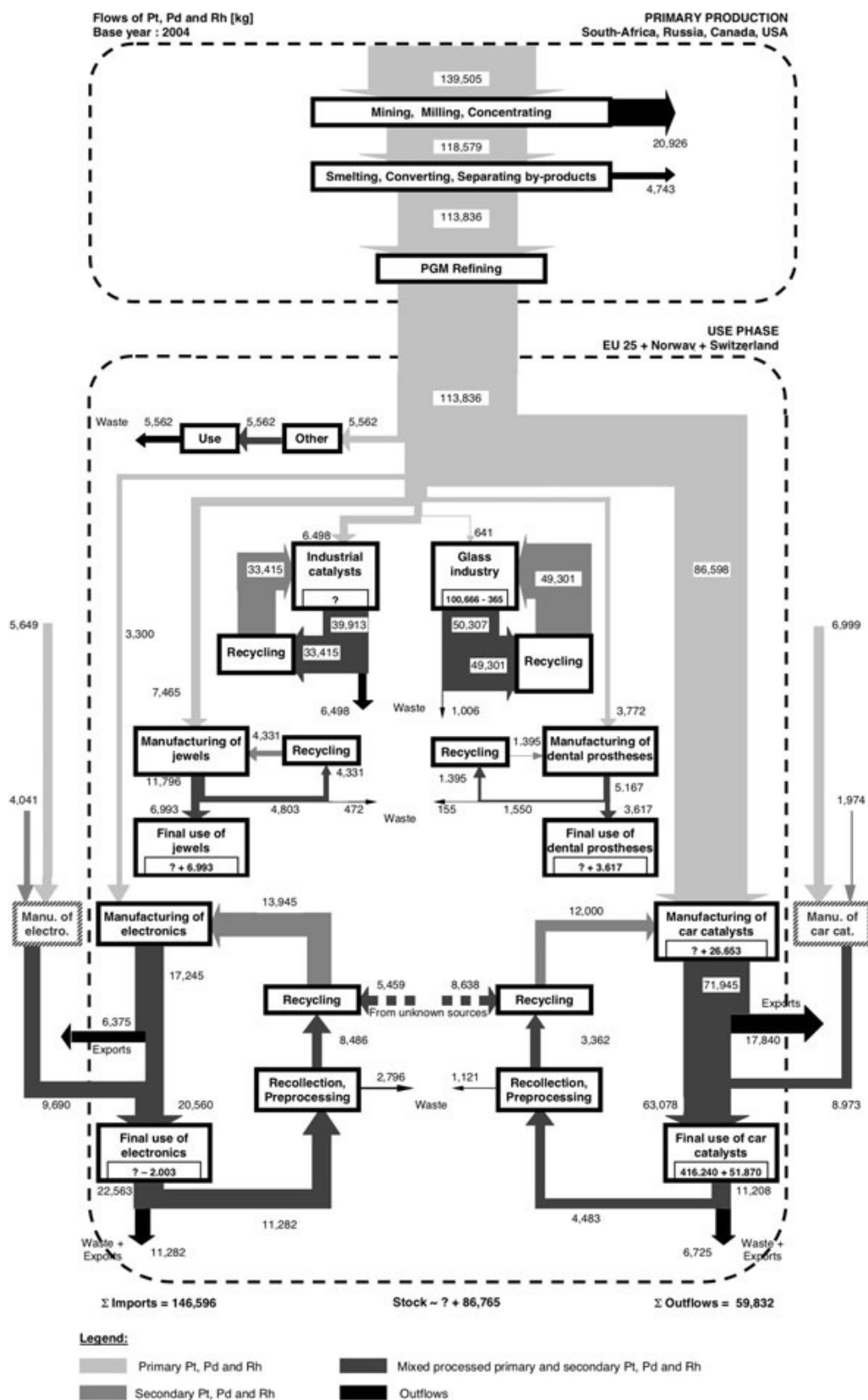
## **Seznam příloh**

- Příloha A: Toky platiny, palladia a rhodia v Evropě
- Příloha B: Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo
- Příloha C: Dohoda o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo  
(dle režimu de minimis)

Příloha A:  
Zdroj:

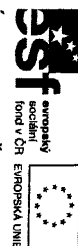
*Toky platiny, palladia a rhodia v Evropě*

SAURAT M. a S. BRINGEZU. *Journal of Industrial Ecology, Platinum Group Metal Flows of Europe, Part I.* [online]. S. 759. [vid. 2011-10-15]. Dostupné z: [www.ebsco.com](http://www.ebsco.com)



Příloha B:  
Zdroj:

Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo  
Nippon PGM Europe s.r.o.



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
AZAMĚŠTNANOST



PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
www.esfcr.cz

PŘÍLOHA č. 1

Záznam úřadu práce o doručení:

Úřad práce ČR – krajská pobočka v Liberci

## Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo

Číslo dohody: 14/2014

Nippon PGM Europe s.r.o.  
Heyrovského 453  
462 10 Liberec 2

za měsíc

rok 2014

Zaměstnavatel:

IČO: 28371956, DIČ: CZ28371956

IČ: 28371956

Číslo účtu / kód banky:

8024410000

Jméno a příjmení zaměstnance	Datum narození	Hrubá mzda <sup>1)</sup>	Odvod pojistného <sup>2)</sup>	Náhrada mzdy za PN <sup>3)</sup>	Součet <sup>4)</sup>	Výše příspěvku Úps <sup>5)</sup>
1	2	3	4	5	6	7

Vysvětlivky:

- 1) Uvedte hrubou mzdu zúčtovanou zaměstnanci k výplatě (bez dávek nemocenského pojištění, bez náhrady mzdy při dočasné pracovní neschopnosti).
- 2) Uvedte součet částky pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměťovacího základu zaměstnance. [Částku uveďte před případným odečtem 1/2 náhrady mzdy za pracovní neschopnost (karanténu)].
- 3) 1) V případě, že jste zaměstnavatelem, který platí pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti ve výši sazby uvedené v § 7 odst. 1 písm. a) body 2 a 3 zákona č. 589/1992 Sb., uveďte částku odpovídající 1/2 náhrady mzdy za pracovní neschopnost (karanténu) vyplacenou zaměstnanci (§ 192 odst. 1 a 2 zákoníku práce), kterou zaměstnavatel vznikl nárok podle zákoníku práce (§ 192 odst. 3 zákoníku práce).
- 3.2 V případě, že nejste zaměstnavatelem podle bodu 3.1, uveďte celou částku náhrady mzdy za pracovní neschopnost (karanténu) vyplacenou zaměstnanci (§ 192 odst. 1 a 2 zákoníku práce). Nezačítá se tu část náhrady mzdy za dobu pracovní neschopnosti (karantény), která byla dohodnuta nebo stanovena nad výši, na kterou zaměstnanec vznikl nárok podle § 192 odst. 3 zákoníku práce.
- 4) Uvedte součet sčítavce 3.4 a 5.
- 5) Nevypňuje – určeno pro potřeby úřadu práce.

Výkaz musí být úřadu práce doručen do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí vykazovaného měsíčního období (čl. III odst. 6, dohody).

**Prohlášení zaměstnavatele:** Prohlašuji, že výše uvedené údaje jsou pravdivé a že hrubá mzda za uvedený měsíc a v uvedené výši byla zaměstnanci zúčtována k výplatě a po zákonných strážkách vyplacena (náhrada mzdy při dočasné PN byla vyplacena). Dále prohlašuji, že částka pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměťovacího základu zaměstnance, uvedená v tomto vyúčtování, byla odvedena.

Mzda vyplacena dne:

SP odvedeno dne:

ZP odvedeno dne:

Datum vyhotovení vyúčtování:

Razítko zaměstnavatele:

Podpis zaměstnavatele:  
(statutárního zástupce nebo jím písemně zmocněné osoby)

Zpracoval: G. Hradecká

Podpis:

Tel: 482 100 270

E-mail: g.hradecka@nipponpgm.cz

Úřad práce ČR - krajská pobočka v Liberci:

Zaměstnavatel bude uhrazen příspěvek ve výši Kč: .....

Zkontroval, schválil a platební poukaz vyhotovil (podpis):

Datum:

Restat v Libereckém kraji CZ.1.04/1.2/00/37.00007

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



Příloha C: Dohoda o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis)  
Zdroj: Nippon PGM Europe s.r.o.



## DOHODA

### o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis)

č. 28/2011

uzavřená mezi

zastupující osoba: Českou republikou - Úřadem práce ČR – krajskou pobočkou v Liberci  
sídlo: Ing. Hana Polmová, ředitelka  
IČ: Dr. Milady Horákové 580/7, 460 01 Liberec 4  
72496991

(dále jen „úřad práce“) na straně jedné

a

zaměstnavatelem: Nippon PGM Europe s.r.o.  
zastupující osoba: Masahiko Ogino  
sídlo / adresa: Heyrovského 488, 462 10 Liberec 23  
IČ: 28731956  
číslo účtu: 302244/2020  
(dále jen „zaměstnavatel“) na straně druhé.

#### Článek I

##### Účel poskytnutí příspěvku

Účelem dohody uzavírané podle ustanovení § 120 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o zaměstnanosti“) je vytvoření nového pracovního místa u zaměstnavatele, podpořeného ze strany úřadu práce formou poskytnutí příspěvku na mzdové náklady zaměstnavatele (dále jen „příspěvek“) u osoby, která byla zapojena jako účastník do regionálního individuálního projektu **CZ.1.04/1.2.00/37.00007** s názvem „**Restart v Libereckém kraji**“ (dále jen „projekt“), a to v rozsahu a za podmínek uvedených v této dohodě.

#### Článek II

##### Podmínky poskytnutí příspěvku

Úřad práce poskytne zaměstnavateli příspěvek za těchto podmínek:

1. Zaměstnavatel vytvoří nové pracovní místo (dále též „NPM“) s následující charakteristikou:

Název profese: operátor

Místo výkonu práce: Heyrovského 488, 462 10 Liberec 23

Pracovní úvazek (podíl/hodin týdně): 40 hodin týdně

2. Zaměstnavatel přijme do pracovního poměru s nástupem ode dne 13.12.2011 na výše uvedené pracovní místo účastníka projektu (dále jen „zaměstnanec“):

Příjmení a jméno:

Datum narození:

**CZ.1.04/1.2.00/37.00007**

 Restart  
v Libereckém kraji

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Bydliště: Liliová 1252, 464 01 Frýdlant v Čechách

Pracovní poměr bude sjednán na dobu neurčitou s možností zkušební doby 3 měsíce.

3. Pracovní místo, které bude podpořeno dále specifikovaným příspěvkem, musí být zachováno nejméně **po dobu 6 měsíců** ode dne vzniku pracovního poměru. Do doby, po kterou bylo místo udrženo, se započítává jen doba, po kterou bylo skutečně obsazeno zaměstnancem uvedeným v článku II. odst. 2 této dohody a případně přeobsazeno v souladu s článkem IX. odst. 2 písm. a, b, c. Další nezbytnou podmínkou pro poskytnutí příspěvku je zaměstnavatelem vykázaný čistý nárůst v počtu zaměstnanců v souladu s nově vytvořeným pracovním místem o 1 pracovní místo, přičemž tato hodnota 1 bude doložena Prohlášením o čistém nárůstu pracovních míst (udržitelnost), které je jako příloha č. 2 nedílnou součástí této smlouvy.

Nedodržení uvedených podmínek má za následek povinnost vrácení poskytnuté podpory. V takovém případě je zaměstnavatel povinen vrátit finanční příspěvek v plné, resp. vyplacené výši.

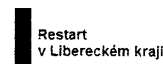
4. Nové pracovní místo musí dále splňovat následující podmínky:
  - a) Musí představovat čistý nárůst v počtu zaměstnanců oproti průměru za předcházejících 12 kalendářních měsíců před datem vzniku pracovního poměru.
  - b) Musí být obsazeno zaměstnanci, kteří v době vstupu do projektu spadali do cílové skupiny projektu Restart v Libereckém kraji.
5. Zaměstnavatel, který na základě této dohody čerpá mzdové příspěvky formou podpory podle pravidla „de minimis“, se zavazuje respektovat podmínky a pravidla pro její poskytování, stanovené nařízením Komise (ES) č. 1998/2006 ze dne 15. prosince 2006 o použití článků 87 a 88 Smlouvy na podporu de minimis, která byla uveřejněna v Úředním věstníku Evropské unie L 379/5 dne 28.12.2006.
6. Zaměstnavatel, který je příjemcem podpory „de minimis“, je povinen oznámit úřadu práce skutečnost, že by přijetím další veřejné podpory (spolu s ostatními jemu poskytnutými podporami „de minimis“ za období předchozích 2 let a v současném rozpočtovém roce) přesáhl maximální povolenou výši podpory „de minimis“ a současně písemně oznámit, že z tohoto důvodu nebude již dále čerpat mzdový příspěvek. Tímto oznámením nezaniká povinnost zaměstnavatele plnit podmínky této dohody. Překročení limitu stanoveného v čl. 2 odst. 2 nařízení Komise (ES) 1998/2006 má za následek povinnost vrácení poskytnuté podpory. V takovém případě je zaměstnavatel povinen vrátit finanční příspěvek v plné, resp. vyplacené výši.
7. Zaměstnavatel je v žádosti o mzdový příspěvek a o uzavření této dohody a v souvisejících přílohách a dokumentech, povinen před uzavřením této dohody uvést veškeré pravdivé relevantní údaje požadované úřadem práce.

### Článek III

#### Výše a termín poskytnutí příspěvku

1. Úřad práce se zavazuje poskytnout zaměstnavateli příspěvek ve výši skutečně vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance, včetně pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance, maximálně však 24 000 Kč měsíčně, 85 % mzdového příspěvku je hrazeno z prostředků ESF a 15 % ze státního rozpočtu ČR. Celková předpokládaná částka čerpání podpory de minimis bude ve výši: 144.000 CZK k datu podpisu Dohody o poskytnutí mzdového příspěvku na nově vytvořené pracovní místo (dle režimu de minimis).

CZ.1.04/1.2.00/37.00007



Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

2. Příspěvek bude poskytován za dobu od 13.12.2011 maximálně do 12.6.2012. Skončí-li pracovní poměr zaměstnance v průběhu této doby, příspěvek bude poskytován do dne skončení jeho pracovního poměru. V případě, že dojde k přeobsazení předmětného pracovního místa v souladu s článkem IX. odst. 2 písm. a, b bude příspěvek na základě uzavřeného dodatku k této dohodě znovu vyplácen dle podmínek, stanovených v tomto dodatku.
3. Příspěvek bude vyplácen měsíčně, a to převodem na účet zaměstnavatele č. 302244/2020. Příspěvek je splatný do 30 kalendářních dnů ode dne, kdy zaměstnavatel doloží úřadu práce výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ na formuláři, který je přílohou č. 1 této dohody. Nezbytnou podmínkou pro vyúčtování příspěvku a jeho výplatu zaměstnavateli je vždy řádné provedení výplaty mzdy příslušnému zaměstnanci, jakož i řádný odvod pojistného na sociální zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění za tohoto zaměstnance, přičemž tyto skutečnosti je zaměstnavatel povinen doložit vhodnou formou spolu s výkazem (Příloha č. 1 této dohody).
4. Příspěvek za první měsíc bude úřadem práce vyplacen zaměstnavateli až poté, co zaměstnavatel splní následující podmínky. Nejpozději do sedmi kalendářních dnů po vzniku pracovního místa doloží úřadu práce v originále či kopii pracovní smlouvu uzavřenou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, náplň práce zaměstnance, mzdový (platový) výměr nového zaměstnance a řádně vyplněný originál Prohlášení o čistém nárůstu pracovních míst.
5. V případě vzniku pochybností o správnosti údajů uvedených zaměstnavatelem ve výkazu „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ se smluvní strany dohodly, že úřad práce neprodleně vyzve zaměstnavatele k podání vysvětlení. Příspěvek bude vyplacen až po vyjasnění pochybností mezi smluvními stranami, nejpozději však do data ukončení realizace projektu.
6. Smluvní strany se dále dohodly, že zaměstnavatel bude úřadu práce dokládat výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ za jednotlivé měsíce nejpozději do konce kalendářního měsíce následujícího po uplynutí vykazovaného měsíčního období. V případě, že výkaz „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ nebude v této lhůtě doložen, příspěvek za příslušný měsíc nebude úřadem práce poskytnut.

#### Článek IV

##### Kontrola plnění sjednaných podmínek

1. Příspěvek se poskytuje ze státního rozpočtu České republiky a Evropského sociálního fondu. Úřad práce provádí kontrolu plnění závazků plynoucích z této dohody způsobem stanoveným v zákoně č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů, včetně ověření výše skutečně vyplacených mzdových nákladů na zaměstnance a částky pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvedl z vyměřovacího základu zaměstnance. Dále je zaměstnavatel povinen v souladu se zákonem o finanční kontrole, nařízením Komise (ES) č. 1828/2006, kterým se stanoví prováděcí pravidla k nařízení Rady (ES) č. 1083/2006 o obecných ustanoveních o Evropském fondu pro regionální rozvoj, Evropském sociálním fondu a Fondu soudržnosti a o zrušení nařízení (ES) č. 1260/1999 a v souladu s dalšími právními předpisy ČR a právem ES, vytvořit podmínky k provedení kontroly všech dokladů vztahujících se k poskytnutí příspěvku. Kontrolu vykoná úřad práce a jím pověřené osoby, územní finanční orgány oprávněné k výkonu kontrol, Ministerstvo práce a sociálních věcí, Ministerstvo financí, Nejvyšší kontrolní úřad, Evropská komise a Evropský účetní dvůr, případně další orgány pověřené k výkonu kontroly.
2. V případě, že kontrolu provede jiný orgán kontroly než úřad práce, zaměstnavatel bude bez zbytečného odkladu písemně informovat úřad práce o opatřeních k nápravě, která mu byla uložena, a o realizaci opatření k nápravě.

ČZ.1.04/1.2.00/37.00007



Restart  
v Libereckém kraji

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Článek V

### Archivace dokumentů

1. Zaměstnavatel se zavazuje řádně uchovávat dokumenty a účetní doklady související s poskytnutím příspěvku v souladu s platnými právními předpisy ČR, zejména v souladu s ust. §§ 31-32 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění, a zákonem č. 499/2004 Sb., o archivnictví a spisové službě v platném znění, a to zejména po dobu 10 let od ukončení projektu, přičemž lhůta 10ti let se počítá od 1. ledna roku následujícího po roce, v němž byl projekt ukončen. Za ukončení regionálního individuálního projektu se pro tyto účely považuje schválení závěrečné monitorovací zprávy a závěrečné žádosti o platbu. Zaměstnavatel se zavazuje vhodnou formou tuto skutečnost a povinnost prezentovat v rámci svého příslušného interního dokumentu, platného a účinného pro provoz činnosti zaměstnavatele.

## Článek VI

### Vrácení příspěvku

1. Zaměstnavatel se zavazuje vrátit úřadu práce příspěvek nebo jeho poměrnou část, pokud mu jeho zaviněním byl poskytnut neprávem nebo ve vyšší částce, než náležel, a to nejpozději do 30 kalendářních dnů ode dne, kdy tuto skutečnost zjistil nebo kdy ho úřad práce vyzval k vrácení příspěvku.
2. Zaměstnavatel se dále zavazuje vrátit příspěvek nebo jeho poměrnou část úřadu práce, pokud hrubá mzda uvedená ve výkazu „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ nebude zúčtována zaměstnanci k výplatě a po zákonných srážkách vyplacena před poskytnutím příspěvku úřadem práce a částka pojistného na sociální zabezpečení, příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a pojistného na veřejné zdravotní pojištění, které zaměstnavatel za sebe odvádí z vyměřovacího základu zaměstnance, uvedená v tomto výkazu, nebude před poskytnutím příspěvku úřadem práce odvedena. Vrácení příspěvku bude provedeno ve lhůtě uvedené v odst. 1. tohoto článku dohody.
3. Dojde-li zaviněním úřadu práce k poskytnutí příspěvku neprávem nebo ve vyšší částce než náležel, zaměstnavatel se zavazuje vrátit příspěvek nebo jeho poměrnou část úřadu práce ve lhůtě uvedené v odst. 1. tohoto článku dohody bez nároku na náhradu škody.
4. Zaměstnavatel je povinen vrátit finanční příspěvek v plné výši (resp. poskytnuté výši) v případě nedodržení podmínek ve smyslu ust. článku II odst. 3 a odst. 6 této dohody.
5. Příspěvek se vrací na účet, který zaměstnavateli sdělí úřad práce.

## Článek VII

### Porušení rozpočtové kázně

1. Při porušení této dohody se postupuje podle zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o rozpočtových pravidlech“).
2. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku podle článku II a v článku IX v odst. 1. je porušením rozpočtové kázně podle zákona o rozpočtových pravidlech.

CZ.1.04/1.2.00/37.00007



Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

3. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku uvedených v článku II v odst. 1., 2., 4. a 6. při vyplacení příspěvku bude postihováno odvodem za porušení rozpočtové kázně podle § 44a odst. 4 písm. c) zákona o rozpočtových pravidlech.
4. Nedodržení podmínek poskytnutí příspěvku uvedených v článku II v odst. 3. a 5. a v článku IX v odst. 1. a 2. bude postihováno odvodem za porušení rozpočtové kázně podle § 44a odst. 4 písm. b) zákona o rozpočtových pravidlech, a to 5 % z celkové částky poskytnutého příspěvku.
5. Nevrácení příspěvku nebo jeho části na výzvu úřadu práce podle článku VI je porušením rozpočtové kázně podle § 44 odst. 1 písm. b) zákona o rozpočtových pravidlech.

## Článek VIII

### Ujednání o ukončení dohody

1. Úřad práce si vyhrazuje právo tuto dohodu vypovědět, a to i bez udání důvodu.
2. Smluvní strany mohou dohodu vypovědět, jestliže vyjdou najevo skutečnosti, které existovaly v době uzavírání dohody a nebyly smluvní straně bez jejího zavinění známy, pokud tato strana prokáže, že by s jejich znalostí tuto dohodu neuzavřela.
3. Smluvní strany mohou dále dohodu vypovědět, jestliže se podstatně změní poměry, které byly rozhodující pro stanovení obsahu dohody, a plnění této dohody nelze na smluvní straně z tohoto důvodu spravedlivě požadovat.
4. Výpovědní lhůta v případech uvedených v odst. 1., 2. a 3. tohoto článku dohody činí jeden měsíc a počíná běžet prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení písemné výpovědi. Pokud výpověď dává zaměstnavatel, je rozhodující datum jejího doručení úřadu práce.
5. Úřad práce je oprávněn od této dohody odstoupit v případě podstatného porušení povinností zaměstnavatele vyplývajících z této dohody. Podstatným porušením povinností zaměstnavatele pro účely odstoupení od této dohody se rozumí:
  - ⇒ porušení jakékoli povinnosti zaměstnavatele či nesplnění podmínky vyplývající pro zaměstnavatele z ust. čl. II této dohody, přičemž v případě odstoupení od této dohody pro porušení povinností zaměstnavatele, či nesplnění podmínky vyplývající pro zaměstnavatele z ust. čl. II, odst. 1, 2, 4, 5 a 7, není zaměstnavatel povinen vracet příspěvek úřadu práce. Tím nejsou dotčeny povinnosti vyplývající pro zaměstnavatele dle čl. VII této dohody.
  - ⇒ uvedení nepravdivých údajů ve výkazu „Výúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo“ a porušení povinností vyplývajících z ust. čl. III odst. 3 této dohody.
  - ⇒ porušení povinností zaměstnavatele vrátit příspěvek dle podmínek této dohody nebo porušení jakékoli povinnosti zaměstnavatele či nesplnění podmínky vyplývající pro zaměstnavatele z ust. čl. VI této dohody.
  - ⇒ porušení povinností zaměstnavatele dle čl. IX odst. 1, 2, 4, 9 a 17 této dohody
6. Úřad práce je též oprávněn odstoupit od této dohody v případě, že v souladu s ust. čl. IX odst. 4 této dohody osoba uvedená v článku II. odst. 2 této dohody nebo osoba uvedená v čl. IX odst. 2 této dohody, nenastoupí do zaměstnání.

CZ.1.04/1.2.00/37.00007



Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

## Článek IX

### Další ujednání

1. Veškeré změny, které mohou ovlivnit plnění této dohody, bude zaměstnavatel oznamovat nejpozději následující pracovní den po vzniku změny úřadu práce písemně. Zaměstnavatel je také povinen oznámit písemně úřadu práce den, způsob a důvod skončení pracovního poměru zaměstnance, který byl přijat na místo vytvořené na základě této dohody, a to nejpozději do 10-ti pracovních dnů od skončení pracovního poměru.
2. Zaměstnavatel je dále povinen nejpozději do 3 měsíců uvolněné pracovní místo znovu obsadit a poté předat do 10 pracovních dnů úřadu práce příslušnou pracovní smlouvu nebo její kopii. Obsazování se bude uskutečňovat dle níže uvedených podmínek:
  - a) Podpořené pracovní místo musí být prioritně obsazeno účastníkem projektu.
  - b) Zaměstnavatel může obsadit podpořené pracovní místo jinou fyzickou osobou. V tomto případě zaniká nárok zaměstnavatele na vyplacení nevyčerpaného mzdového příspěvku. Tato skutečnost ale nezakládá povinnost zaměstnavatele již poskytnutou část příspěvku vracet.

V případě nedodržení výše uvedené lhůty na opětovné obsazení uvolněného pracovního místa zaniká nárok zaměstnavatele na vyplacení nevyčerpaného mzdového příspěvku vždy, aniž by byla dotčena povinnost zaměstnavatele vrátit finanční příspěvek v plné výši (resp. poskytnuté výši) v souladu s ustanovením článku VI odst. 5.
3. Obsazení uvolněného pracovního místa podle předcházejícího odstavce 2 bude realizováno až po uzavření písemného dodatku v souladu s odstavcem 5 tohoto článku.
4. Pokud osoba uvedená v článku II. odst. 2 této dohody nenastoupí do zaměstnání, je zaměstnavatel povinen tuto skutečnost sdělit úřadu práce do 10-ti pracovních dnů ode dne, kdy tato skutečnost nastala. Obě smluvní strany se poté mohou dohodnout, jestli se dohoda ruší i bez jakýchkoliv finančních nároků nebo dojde k přeobsazení podpořené pracovního místa v souladu s předcházejícím odstavcem 2 tohoto článku.
5. Obsah dohody lze měnit pouze se souhlasem obou smluvních stran formou písemných dodatků. Navrhované změny musí být druhé smluvní straně sděleny písemně předem.
6. Zaměstnavatel souhlasí s využíváním údajů v informačních systémech týkajících se příjemců příspěvku pro účely administrace prostředků z rozpočtu EU a souhlasí se svým začleněním na veřejně přístupný seznam příjemců, na kterém budou zveřejněny údaje o příjemci příspěvku v rozsahu stanoveném Manuálem pro publicitu, který je k dispozici na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz).
7. Zaměstnavatel na požádání poskytne písemně úřadu práce jakékoliv doplňující informace související s poskytnutím příspěvku, a to ve lhůtě stanovené úřadem práce.
8. Zaměstnavatel nesmí za stejným účelem, který je obsahem této dohody, čerpat prostředky z jiných finančních nástrojů Evropských společenství či z jiných veřejných zdrojů.
9. Zaměstnavatel je povinen v průběhu trvání pracovního místa oznámit úřadu práce neprodleně pokles průměrného evidenčního počtu zaměstnanců oproti stavu uvedenému v Prohlášení o čistém nárůstu pracovních míst. Zaměstnavatel je povinen doložit, že se nejedná o pracovní místa související s projektem, v opačném případě může úřad práce postupovat jako v případě podstatného porušení povinnosti této dohody a od této dohody odstoupit se všemi důsledky.

CZ.1.04/1.2.00/37.00007

Restart  
v Libereckém kraji

Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST



RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

10. Od 1.ledna 2010 v souvislosti s poskytováním podpory de minimis vchází v platnost povinnost poskytovatele této podpory provést záznam do Centrálního registru podpor malého rozsahu – de minimis na základě Vyhlášky č.465/2009 Sb., o údajích zaznamenávaných do centrálního registru podpor malého rozsahu vydané Úřadem pro ochranu hospodářské soutěže. Poskytovatel je oprávněn provést kontrolu v registru o poskytnutých podporách de minimis u zaměstnavatele, se kterým hodlá uzavřít další dohodu. Pokud by poskytovatel zjistil, že jiný poskytovatel poskytl podporu de minimis dříve než on sám a současně by poskytnutím podpory de minimis byl překročen limit pro tuto podporu, tj. 200 tis. EUR v posledních třech účetních obdobích (zahrnuje i stávající účetní období), bude příjemce této podpory vyzooměn, že mu podpora bude odejmuta, resp. krácena.
11. Příjemce podpory je povinen při změně nebo přechodu na jiné účetní období (hospodářský/kalendářní rok) lišícího se od data uvedeného ve formuláři Čestné prohlášení o de minimis neprodleně oznámit tuto skutečnost poskytovateli podpory.
12. V případě zániku některé ze smluvních stran (úmrtí zaměstnavatele – fyzické osoby) přecházejí práva a povinnosti vyplývající z této dohody na její právní nástupce.
13. Zaměstnavatel je povinen spolupracovat s Úřadem práce ČR na zajištění publicity ESF.
14. Dohoda je sepsána ve třech vyhotoveních, z nichž dvě vyhotovení obdrží úřad práce a jedno vyhotovení zaměstnavatel.
15. Smluvní strany prohlašují, že dohoda byla uzavřena po vzájemném projednání a že byly seznámeny s veškerými právy a povinnostmi, které pro ně vyplývají z této dohody.
16. Dohoda nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu oběma smluvními stranami, přičemž je uzavírána na dobu určitou, a to do konce doby ukončení poskytování příspěvku ve smyslu ust. čl. III odst. 2 této dohody.
17. Zaměstnavatel bude chránit poskytnuté osobní a citlivé údaje zaměstnance a postupovat v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a zákonem č. 133/2000 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech.  
Veškeré uvedené poskytované údaje bude zpracovávat, shromažďovat a používat s vědomím a souhlasem zaměstnance, a to pro zpracování nezbytné pro dodržení povinností a práv správce odpovědného za zpracování v oblasti pracovního práva a zaměstnanosti a pro provádění nemocenského pojištění, důchodového pojištění (zabezpečení), státní sociální podpory a dalších státních sociálních dávek, sociálních služeb, sociální péče, pomoci v hmotné nouzi, a sociálně-právní ochrany dětí, a při zajištění ochrany těchto údajů.

CZ.1.04/1.2.00/37.00007



Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



evropský  
sociální  
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

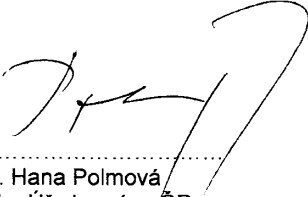


RESTART  
v Libereckém kraji

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

V Liberci dne 9.12.2011

V Liberci dne 9.12.2011

  
Ing. Hana Polmová  
ředitelka Úřadu práce ČR  
– krajské pobočky v Liberci

  
zaměstnavatel

Za úřad práce vyřizují:

Bc. Jiří Krása, tel. 950 132 459, [jiri.krasa@lb.mpsv.cz](mailto:jiri.krasa@lb.mpsv.cz)

Ing. Jan Burkoň, tel. 950 132 455, [jan.burkon@lb.mpsv.cz](mailto:jan.burkon@lb.mpsv.cz)

Příloha č. 1: Formulář „Vyúčtování mzdových nákladů – podpořené pracovní místo

Příloha č. 2: Prohlášení o čistém nárůstu pracovních míst (udržitelnost)

CZ.1.04/1.2.00/37.00007



Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.